



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE
TRESORERIE D'UNE ENTREPRISE : CAS de EMBAL
MALI SA**

Présenté par :

Habib BA

Dirigé par :

M. Ngary SOW

Délégué Général de l'IIA Sénégal

Avril 2014

Dédicace

Ce mémoire est dédié à mes chers parents, pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apporté durant toute ma 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 bonne volonté. Qu'il nous soit permis de leur exprimer ici, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude.

Ainsi, nous témoignons notre reconnaissance à :

- nos oncles Samba THIAM, Abdoul BA, Tidiane BA, Mamadou BA, Boubacar DIABY pour leurs conseils avisés et leurs soutiens sans faille.
- tous les membres de notre famille qui ont toujours été à nos côtés. Grâce à leur soutien multiforme, j'ai pu achever cette formation.
- ma très chère épouse Mme BA Binta BAH, qui espère vivement me voir obtenir mon diplôme et qui ne cesse de me soutenir en prière.
- Monsieur Abdoulaye TRAORE, Responsable Administratif et financier de l'EMBALMALI, de nous avoir accueilli dans son département.
- Monsieur NIARE et Monsieur COULIBALY respectivement Chef comptable et Comptable fournisseur, comptable client et trésorier pour leur disponibilité, la qualité et la pertinence de leurs observations.
- Monsieur Souleymane ALMOUNER expert comptable diplômé, Gérant du cabinet d'audit A.A.C, pour la qualité de ses observations.
- Monsieur Bourahima SIBY, expert-comptable diplômé, Gérant de SARECI SARL.
- Monsieur Mohamed SIBY, informaticien à SARECI SARL.
- Monsieur Siaka KANYATAO Auditeur au cabinet AAC.
- 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.
- notre directeur de mémoire, Monsieur Ngary SOW, Délégué Général de l'IIA Sénégal, 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 l'EMBALMALI et particulièrement ceux de l'entité finance comptabilité pour nous avoir reçus et facilité notre travail.
- la 24^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour les échanges d'expériences et l'ambiance amicale qui a régné durant la formation ;

A la famille Docteur DIABY Alou et Mme DIABY Diaba TRAORE à Dakar, qui n'ont ménagé aucun effort pour satisfaire nos besoins d'ordre pécuniaire et ont manifesté beaucoup d'affection à notre endroit pendant notre séjour à Dakar.

Nous ne saurions oublier ceux ou celles qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles et abréviations

| | |
|----------------|--|
| AFTE : | Association Française des Trésoriers d'Entreprise |
| AG : | Assemblée Générale |
| AI : | Audit Interne |
| BA : | bon d'achat |
| BB : | bon blanc |
| BC : | bon de commande |
| BFR : | Besoin en Fonds de Roulement |
| BJ : | bon jaune |
| BL : | bon de livraison |
| BR : | bon de réception |
| BRFG : | Besoin en Fonds de Roulement Global |
| BRO : | bon rose |
| BS : | Bon de Sortie de Caisse |
| BSB : | brouillard de saisie de banque |
| BSD : | brouillard de saisie décentralisé |
| CA: | Conseil d'Administration |
| CESAG : | Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion |
| CG: | Contrôleur de Gestion / Contrôle de Gestion |
| CNCC : | compagnie nationale des commissaires aux comptes français |
| COSO: | committee of sponsoring organizations of the treadway commission |
| DABS : | Demande d'Achat de Biens et services |
| DESS : | diplôme d'étude supérieure spécialisé |
| DFC : | Département Finance Comptabilité/ Entité Finances Comptabilité |
| DG : | Directeur Général / Direction Générale |
| EB : | état de besoin |
| ERB : | état de rapprochement bancaire |
| FAR : | feuille d'analyse des risques |
| 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 |

| | |
|-----------------|--|
| IIA: | institute of internal auditors |
| ISA: | internal standards accounting |
| ISCBF : | institut supérieur de comptabilité, de banque et de finance |
| PCA : | président de conseil d'administration |
| QCI : | questionnaire de contrôle interne |
| RAF : | Responsable Administratif et Financier |
| RARH : | Responsable Administratif et Ressources Humaines |
| REX : | Responsable Exploitation |
| RSI : | Responsable du Système Informatique |
| SA : | société anonyme |
| SARECI : | société d'assistance et de révisions expertise comptable et informatique |
| SARL : | société à responsabilité limitée |
| TFfa : | tableau de forces et de faiblesses apparentes |
| TN: | Trésorerie Nette |
| TVA : | taxe sur la valeur ajoutée |

Liste des tableaux et figures

❖ Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Indicateur et mesure d'efficacité de la trésorerie | 37 |
| Tableau 2 : des forces et faiblesses apparentes des encaissements..... | 65 |
| Tableau 3: Tableau des Forces et faiblesses apparentes des décaissements | 67 |
| Tableau 4: Tableau des forces et faiblesses de la comptabilisation | 70 |
| Tableau 5: Tableau des forces et faiblesses du contrôle | 71 |
| Tableau 6: Test de conformité des procédures d'encaissement par chèque..... | 73 |
| Tableau 7 : Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse..... | 74 |
| Tableau 8: Test de conformité de facture règlement fournisseur par la banque | 75 |
| Tableau 9: Test de conformité des procédures de paiement par la caisse : | 76 |
| Tableau 10: Test de permanence des procédures d'encaissement par chèque | 77 |
| Tableau 11 : Test de permanence des procédures d'encaissement par caisse..... | 78 |
| Tableau 12: Test de permanence des procédures de règlements fournisseurs par la banque... | 80 |
| Tableau 13 : Test de permanence des procédures de décaissement par caisse : | 81 |
| Tableau 14: Test de permanence de procédures de rapprochement bancaire (BST) | 82 |

❖ Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1: modèle d'analyse | 40 |
| Figure 2: démarche générale de l'audit d'efficacité..... | 41 |

Liste des annexes

| | |
|--|-----|
| Annexe 1 : Organigramme de EmbalMali | 94 |
| Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) | 95 |
| Annexe 3 : Grille de séparation des tâches..... | 96 |
| Annexe 4 : Questionnaire de contrôle | 98 |
| Annexe 5 : Guide d'entretien | 107 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

| | |
|--|------|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des sigles et abréviations | iv |
| Liste des tableaux et figures | vi |
| Liste des annexes..... | vii |
| Table des matières..... | viii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PARTIE I – CADRE THEORIQUE | 7 |
| Chapitre 1 : LES OPERATIONS ET LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE..... | 9 |
| 1.1. Le concept de trésorerie | 9 |
| 1.1.1. Définition de la trésorerie | 9 |
| 1.1.2. Définition de la gestion de trésorerie | 11 |
| 1.1.3. Les éléments constitutifs de la fonction trésorerie..... | 12 |
| 1.1.3.1. Fonction encaissement..... | 12 |
| 1.1.3.2. Fonction décaissement..... | 13 |
| 1.1.3.3. Fonction de budgétisation..... | 14 |
| 1.1.3.4. Fonction de Gestion des comptes banques | 14 |
| 1.1.3.5. Les fonctions comptables | 14 |
| 1.2. Risques liés à la gestion de trésorerie..... | 16 |
| 1.2.1. Définition du risque | 18 |
| 1.2.2. Objectifs recherchés par l’approche par les risques..... | 18 |
| 1.2.3. Les risques financiers..... | 19 |
| 1.2.3.1. Le risque de contrepartie | 19 |
| 1.2.3.2. Le risque de liquidité | 19 |
| 1.2.3.3. Le risque de taux..... | 19 |
| 1.2.3.4. Le risque de change | 20 |
| 1.2.4. Les risques opérationnels | 20 |
| 1.2.4.1. Les risques opérationnels de la fonction budgétaire..... | 20 |
| 1.2.4.2. Les risques opérationnels de la fonction encaissement : | 21 |
| 1.2.4.3. Les risques opérationnels de la fonction décaissement | 21 |
| 1.2.4.4. Les risques opérationnels de gestion de comptes bancaires | 21 |

| | | |
|--|--|----|
| 1.2.4.5. | Les risques opérationnels de contrôle des avoirs en caisse et en banque | 21 |
| 1.2.4.6. | Les risques opérationnels de comptabilisation des flux de trésorerie.... | 22 |
| 1.2.4.7. | Les risques opérationnels de la fonction suivi des comptes de liaison.. | 22 |
| 1.3. | Le dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie | 22 |
| 1.3.1. | Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie | 22 |
| 1.3.2. | Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie..... | 23 |
| 1.3.3. | Le dispositif de contrôle interne du processus trésorerie..... | 24 |
| 1.3.3.1. | Les objectifs..... | 25 |
| 1.3.3.2. | Les moyens | 26 |
| 1.3.3.3. | Les systèmes d'information et de pilotage | 27 |
| 1.3.3.4. | L'organisation..... | 28 |
| 1.3.3.5. | Les procédures | 28 |
| 1.3.3.6. | La supervision..... | 28 |
| 1.4. | Dispositifs spécifiques et examens particuliers en matière de trésorerie | 29 |
| 1.4.1. | Les procédures d'encaissement..... | 29 |
| 1.4.1.1. | Encaissement par caisse..... | 29 |
| 1.4.1.2. | Encaissement par chèques | 30 |
| 1.4.2. | Les procédures de décaissement | 30 |
| 1.4.2.1. | Paiement par chèques ou virements..... | 30 |
| 1.4.2.2. | Règlement par caisse | 31 |
| 1.4.3. | Protection et conservation des valeurs | 32 |
| 1.4.4. | Séparation des tâches et supervision..... | 33 |
| 1.4.5. | Contrôles des enregistrements | 33 |
| 1.4.6. | Rapprochements bancaires..... | 34 |
| Chapitre 2 : L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE TRESORERIE..... | | 35 |
| 2.1. | Concept d'audit d'efficacité | 35 |
| 2.2. | Définition | 35 |
| 2.3. | Champs d'application..... | 36 |
| 2.4. | Audit d'efficacité de la trésorerie :..... | 36 |
| Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE | | 40 |
| 3.1. | Modèle théorique d'analyse | 40 |
| 3.2. | Les outils de collecte des données..... | 42 |
| 3.2.1. | L'entretien et l'interview | 42 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 3.2.2. | L'analyse documentaire | 42 |
| 3.2.3. | Le flow-chart :..... | 43 |
| 3.2.4. | Le test de conformité et d'existence | 43 |
| 3.2.5. | Le test de permanence..... | 44 |
| 3.2.6. | Le sondage | 44 |
| 3.2.7. | Le questionnaire de contrôle interne..... | 45 |
| PARTIE II – CADRE PRATIQUE | | 48 |
| Chapitre 4 : LA PRESENTATION DE L'EMBALMALI..... | | 49 |
| 4.1. | Historique | 49 |
| 4.2. | La Mission..... | 49 |
| 4.3. | Organisation et fonctionnement | 50 |
| 4.3.1. | Organisation | 50 |
| 4.3.1.1. | Le conseil d'administration | 50 |
| 4.3.1.2. | La direction générale | 51 |
| 4.3.2. | Fonctionnement..... | 51 |
| 4.4. | Activités la société EMBALMALI | 51 |
| Chapitre V : LA DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE DE L'EMBALMALI..... | | 53 |
| 5.1. | Les procédures de décaissements | 53 |
| 5.1.1. | La procédure de règlement des factures..... | 53 |
| 5.1.2. | Les procédures de règlement des dépenses de fonctionnement..... | 54 |
| 5.1.3. | Dépenses par caisse (Règlement en espèces)..... | 54 |
| 5.1.4. | Dépenses par chèque | 55 |
| 5.2. | Les procédures d'encaissement..... | 58 |
| 5.2.1. | Encaissement en espèces..... | 61 |
| 5.2.2. | Encaissements par virement bancaire | 61 |
| Chapitre 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE | | 64 |
| 6.1. | Évaluation du contrôle interne de la trésorerie par l'approche par les risques | 64 |
| 6.2. | Test d'efficacité..... | 72 |
| 6.3. | Test de conformité..... | 72 |
| 6.4. | Test de permanence | 77 |
| 6.5. | Évaluation définitive | 83 |
| 6.5.1. | Les points forts de contrôle..... | 83 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 6.5.2. Les points faibles | 85 |
| CONCLUSION GENERALE | 90 |
| ANNEXES | 93 |
| BIBLIOGRAPHIE | 109 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement moderne. Cette situation oblige les dirigeants à se doter d'outils efficaces pour la gestion de leurs activités.

Dans une telle situation, les maîtres mots demeurent : la Productivité, la sécurité et l'optimisation des ressources financières. La nécessité de minimiser les coûts tout en optimisant les produits, s'impose à toute organisation soucieuse de se maintenir dans le circuit économique. Ainsi pour répondre au déficit mondial, il y'a lieu de penser au devenir de l'organisation dans tous les domaines (technique, organisationnel, financier....).

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. L'objet de la gestion de trésorerie est d'éviter entre autre la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financier et la rentabilité, par exemple, la trésorerie peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise , cette amélioration permettra à l'équipe dirigeante d'appréhender l'avenir avec sérénité et constituera ainsi un atout important dans la gestion de l'entreprise. Pour SION (2001 : 29), « la mission de la fonction trésorerie consiste à :

- assurer la qualité et la solvabilité de l'entreprise ;
- réduire le coût des services bancaires ;
- gérer les risques financiers à court terme ;
- assurer la sécurité des transactions ».

En somme, la gestion de trésorerie doit se traduire par une gestion efficace et une maîtrise des flux financiers. Ce qui constitue pour l'entreprise un enjeu de taille. Elle permet selon, Dubois (1997 : 340), « d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers ».

De plus, la trésorerie est une interface avec les autres fonctions de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle est à la croisée de toute les autres fonctions de l'entreprise .Cela se justifie par le fait que la plupart des décisions prises au sein de l'entreprise, aboutissent à des opérations d'encaissements ou de décaissements. Qu'il s'agisse d'investissement, de prêt, d'emprunt, d'achat ou de paiement de salaire, etc. Pour Bruslerie (2003 : 1), « la gestion de la trésorerie constitue le bras armé de l'entreprise ». D'après Hamzaoui (2005 : 37), il est indiqué pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de tous les événements afin que leur réalisation ne nuise pas à sa performance. L'importance donc de la trésorerie n'est plus à démontrer

d'autant plus que son insuffisance peut conduire à la cessation de paiement ou au dépôt de bilan. C'est donc une variable essentielle pour l'entreprise.

La bonne gestion de la trésorerie est devenue incontournable face aux difficultés qui menacent l'environnement économique de ces dernières années.

La globalisation oblige les entreprises à se conformer à un certain nombre de règles au niveau international. Ainsi pour faire face aux problèmes cruciaux de : la rentabilité, l'obligation de résultat, la course effrénée vers la performance, il est impérieux pour les dirigeants d'entreprise d'actualiser leur manière de gérer, en mettant à jour leur approche en matière de gestion et de faire preuve de rigueur en matière de gestion de trésorerie.

Une gestion optimale de la trésorerie contribue à sa juste valeur à améliorer les résultats financiers et la rentabilité globale de l'entreprise.

En effet, les sociétés africaines font face aux problèmes de mondialisation et de délocalisation massive des entreprises occidentales.

Malgré cet environnement économique concurrentiel, force est de constater que nos entreprises sont toujours à la recherche des causes de leur mauvaise gestion de trésorerie. On peut noter des raisons internes et externes.

L'EMBAL MALI SA 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 assurer l'efficacité de son organisation et de toutes ses activités. La mise en place en place d'un service permettra à travers l'analyse des procédures, de détecter et répertorier les risques qui sont susceptible de nuire la vie de l'entreprise. En ce qui concerne les raisons internes notons, entre autres :

- un mauvais suivi des comptes bancaires ;
- une accumulation des frais financiers ;
- un déficit d'information concernant les flux financiers ;
- des décaissements non planifiés ;
- absence de rigueur dans le suivi des comptes bancaires ;
- le non suivi des pièces justificatives ;

- la non-spécialisation des caisses ;
- les réalisations des dépenses et des recettes qui sont faites surtout en espèces ;
- l'inexistence de budget de fonctionnement des différents services ;
- l'inexistence de budget de trésorerie.

Les raisons externes sont dues au fait que les entreprises africaines en général, ne s'accordent pas pour trouver ensemble les meilleures pratiques.

La conséquence qui résulte de ces causes à n'en point douter, est l'incapacité pour l'entreprise de faire face à ses besoins d'approvisionnement et à ses obligations de paiement des fournisseurs et d'autres créanciers.

A contrario, une trésorerie constamment excédentaire représente un coût pour l'entreprise. En toute hypothèse, une trésorerie dormante coûte à l'entreprise une perte financière non négligeable.

Alors, il convient que les entreprises prennent toutes les mesures appropriées pour améliorer la performance au niveau de la gestion de trésorerie.

Selon Bonnet (2003 :7) « la fonction gestion de 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 aux risques de faillite ;
- 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'intérêt et des taux de changes.

De nos jours, la fonction a évolué. Il ne s'agit plus de gérer les flux, mais l'ensemble des ressources financières de l'entreprise :

- à long terme, il s'agira de prévoir les fluctuations de la trésorerie afin de négocier avec les banques les lignes de crédit les plus adaptées aux besoins de l'entreprise,

- à moyen terme, il faut prévoir la situation nette de trésorerie afin de choisir les couvertures les plus adéquates ou les placements les plus avantageux selon que l'entreprise sera en besoin ou en excédent de trésorerie ;
- à court terme, il sera nécessaire de prévoir, et, même au jour le jour, les entrées et les sorties aléatoires qui viennent contrarier les prévisions et accroître les frais financiers.

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

Dans ces conditions, l'on peut se demander quelles solutions peuvent être envisagées pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ?

Les solutions suivantes peuvent être préconisées à savoir :

- l'élaboration d'un budget et d'un plan de trésorerie ;
- la maîtrise des mécanismes bancaires afin de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers ;
- la formation du personnel aux techniques et méthodes de gestions de la trésorerie ;
- la maîtrise des différentes fonctions de logiciel de trésorerie et de développement d'une culture de trésorerie zéro au sein de l'entreprise ;
- l'évaluation des procédures de contrôle interne de la trésorerie par l'approche par les risques.

Comme toute entreprise, EMBALMALI SA est confrontée à des problèmes de gestion. C'est pourquoi, nous avons choisi cette entreprise pour la mise en œuvre de notre thème d'étude.

A cet effet la dernière solution envisagée nous paraît la meilleure pour répondre aux préoccupations des dirigeants de cette entreprise. Aussi, il s'agit de contrôler les procédures et de réaliser des audits.

Pour aborder la solution choisie, nous formulons la question suivante : quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne de la trésorerie de l'EMBALMALI SA ?

En d'autres termes :

- quelles sont les bonnes pratiques en matière de gestion de la trésorerie ?

- Quelles sont les mesures de contrôle appropriées à définir pour maîtriser les risques de trésorerie ?
- Quelles sont les forces, les faiblesses et les risques liés à la gestion de la trésorerie de l'entreprise ?

C'est donc pour apporter une réponse à ces questions que nous avons choisi comme thème :
« Audit d'efficacité de la gestion de trésorerie : cas de EMBAL MALI SA ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif primordial visé par cette étude est d'évaluer l'efficacité de la gestion de trésorerie à travers les objectifs spécifiques suivants :

- décrire et analyser la gestion de la trésorerie ;
- vérifier si les moyens mis en œuvre sont véritablement adéquats ;
- relever les forces ; les faiblesses et les risques liés à la procédure de gestion de la trésorerie ;
- faire des propositions en vue d'améliorer le système de gestion de la trésorerie.

Cette étude présente un triple intérêt :

- pour EMBAL MALI SA 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 ses faiblesses. Il s'agira de faire prendre conscience aux responsables que la maîtrise de la gestion de la trésorerie constitue pour elle un atout indéniable ;
- pour nous-mêmes, cette étude est une occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation au CESAG. Ainsi, elle contribuera à renforcer nos compétences en matière d'audit d'efficacité de la gestion de trésorerie d'une entreprise ;
- pour le lecteur, cette étude permettra de disposer d'informations théoriques sur l'audit de la gestion de trésorerie.

Notre étude portera sur les aspects suivants :

- l'étude du dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie ;
- les opérations d'encaissement et de décaissement ;
- les processus de gestion des comptes bancaires.

PARTIE I – CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

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

Le trésorier se situe à un poste d'observation privilégié. L'évolution de la trésorerie est en effet la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise; une des missions du trésorier est de garantir à tout moment le respect des échéances d'entreprise. Il crée à cet effet un cadre de prévision lui permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie .Dans bon nombre d'entreprises il surveille également l'évolution des indicateurs de gestion des postes du cycle d'exploitation : les clients, les stocks et les fournisseurs. Son intervention auprès des responsables opérationnels en cas de dégradation de ces indicateurs permet de prévenir une dégradation de la trésorerie.

L'information de la gestion quotidienne et le rapatriement des données Bancaires par la télématique constituent désormais un acquis dans de nombreuses entreprises. La connexion du logiciel de trésorerie continue de se développer.

Cette première partie de notre étude a été inspirée essentiellement de la revue de littérature. Elle est composée de trois chapitres. Le premier aborde les opérations et les dispositifs de contrôle interne de la trésorerie. Quant au second, il traite de l'audit d'efficacité de la gestion de trésorerie et le troisième chapitre met en exergue notre méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : LES OPERATIONS ET LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE

La maîtrise de la notion de trésorerie et des composantes de la fonction trésorerie nous paraît indispensable pour sa bonne gestion. C'est pourquoi dans ce chapitre, nous aborderons sur le concept de trésorerie et nous étudierons les dispositifs du contrôle interne de la fonction trésorerie.

1.1. Le concept de trésorerie

L'étude sur la trésorerie, nous permet de prendre connaissance que ses notions sont nombreuses et varient selon les auteurs. Pour certains, la trésorerie s'explique comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse ; pour d'autres, elle se fonde sur une analyse du bilan, en se référant à la notion de fonds de roulement(FR) et le besoin en fonds de roulement(BFR).

1.1.1. Définition de la trésorerie

La notion de trésorerie peut être analysée selon trois approches bilancielle, l'analyse des ratios de trésorerie et approche par les flux financiers. Ainsi le concept de trésorerie d'une entreprise varie d'un auteur à l'autre selon l'approche retenue. Certains comme FORGET (2004 :239) l'expliquent comme « 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 et les chèques postaux ainsi que tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé ».VERNIMIEN (1999 : 325) 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 banque et en caisse, chèques postaux et la trésorerie-passive regroupe les dettes non financières contractées auprès des banques et autres établissements de crédit selon DAYAN & al, (2008 :90).

Il en ressort donc que la trésorerie est 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 (achat de matière première, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissements des règlements clients).

Le fonds de roulement est une notion d'équité du bilan fonctionnel d'une entreprise.

Fonds de roulement = ressources stables – investissement

Fonds de roulement = capitaux propres + cumul amortissement + dettes à long terme – immobilisation.

Besoin en fonds de roulement = besoin de financement des opérations cycliques – 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 a varié 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 partir du bas du bilan patrimonial 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 $FRNG > BFR$ alors $TN > 0$

Si $FRNG < BFR$ alors $TN < 0$

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

Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive

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

Il ressort de ces différentes définitions qu'elle est le solde des encaissements et des décaissements durant l'exercice de l'entreprise. Parmi toutes les définitions, nous retenons que la trésorerie est un :

- solde résultant du FR diminué des BFR ;
- flux résultant des conséquences en termes d'encaissements et de décaissements ;
- ensemble de disponibilité et de quasi- disponibilités ;

Après avoir défini les différents concepts de la trésorerie, nous allons aborder le concept de la gestion de trésorerie.

1.1.2. Définition de la gestion de trésorerie

Selon bonnet (2003 : 7) « la fonction gestion de trésorerie recouvre des tâches très diversifiées 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 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'intérêt et des taux de change ».

Par ailleurs, pour d'autres auteurs tels que POLONIATO et 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 de l'entreprise aux meilleures conditions possibles, tout en respectant les règles de disponibilité sur les placements, fixées par la direction générale de l'entreprise.

Le trésorier imagine et monte toutes les sources de placement possibles et en évaluant les risques (de contrepartie ; de taux ou de change). Il est préférable que l'entreprise négocie et confirme lorsqu'elle n'a pas besoin de crédits pour financer son cycle d'exploitation pour sa croissance ses investissements et ses éventuelles difficultés financières.

Aussi, il est bien qu'elle confirme une partie de ses lignes de crédit. Si elle est dans une situation plus confortable, elle peut donc bénéficier de meilleures conditions ». C'est dans ce contexte d'idées que nous pouvons ainsi définir la gestion de trésorerie.

En effet, elle consiste à gérer les flux financiers de l'entreprise en recherchant le financement 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 des moyens de financement à court terme au moindre coût. La gestion de trésorerie repose ainsi sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

1.1.3. Les éléments constitutifs de la fonction trésorerie

Les éléments constitutifs de la fonction trésorerie sont : les fonctions encaissements, décaissements, et budgétisations.

1.1.3.1. Fonction encaissement

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

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

En effet, les différents flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement et des virements en faveur de l'entreprise.

Nous avons également, les cessions d'immobilisations, des revenus de titres, des remboursements prêts. Toutes les opérations dont l'exécution aboutit à une rentrée d'argent liquide et ayant pour but d'éviter les « impasses » de trésorerie (manque de liquidité) qui sont susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise selon Barry (2009 : 258). Pour ce faire, le dispositif de contrôle interne doit s'assurer que :

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

1.1.3.2. Fonction décaissement

Les opérations de décaissement englobent toutes les sorties de fonds effectuées par l'entreprise.

Il s'agit des paiements de ses charges (achats de biens et services, règlements des frais de personnel, impôts et taxes, les investissements, la TVA...), sans oublier les opérations d'emprunts d'après l'ATE (2003 : 27-29).

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

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

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

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

En effet, les décaissements sont toutes les opérations de sortie de fonds, les sorties et les entrées de fonds sont prévues par le budget de trésorerie.

1.1.3.3. Fonction de budgétisation

Le budget de trésorerie enregistre les flux de trésorerie existants, les recettes et toutes les dépenses que l'entreprise prévoit.

Qu'il s'agisse de dépenses et recettes liées au processus d'investissement au cycle d'exploitation ou à la politique de financement de l'entreprise. Le budget 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.

Selon GAUGAIN et al (2004 : 116) ; « le budget de trésorerie peut être considéré comme :

- une synthèse des budgets de l'entreprise : il est la résultante de tous les autres budgets de l'entreprise (budget de ventes, des achats, du personnel ...), obtenu à partir de données prévisionnelles fournies par les divers services de l'entreprise ;
- un état intermédiaire entre deux états successifs regroupe les créances inscrites au bilan (N-1) qui donnent lieu à des encaissements lors de l'exercice N, les dettes inscrites au bilan (N-1) décaissées lors des premiers mois de l'exercice N et la trésorerie du bilan (N -1) qui constitue le solde de départ du budget (N). A partir du budget de trésorerie N, les soldes des principaux postes du bilan sont identifiables pour l'exercice (N-1) ».

En effet, à partir de ces différentes définitions, on peut en résumé, conclure que le budget de trésorerie peut être défini comme une prévision des encaissements, des décaissements et leurs soldes pour une période donnée.

1.1.3.4. Fonction de Gestion des comptes banques

Cette fonction regroupe les tâches de suivi et de contrôle des opérations bancaires. Toutes les transactions effectuées par la banque pour le compte de l'entreprise sont suivies et contrôlés par cette dernières, à l'aide des extraits de comptes, des tickets d'agios etc.

1.1.3.5. Les fonctions comptables

Les fonctions comptables s'articulent autour de la comptabilisation et du contrôle des opérations et des soldes des avoirs en caisse et dans les banques.

Ces fonctions sont, entre autres, la comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison, le contrôle des avoirs en caisse.

➤ **Fonction comptabilisation des opérations de caisse et de banque**

Elle inclut les tâches liées à la procédure d'enregistrement dans les livres comptables de caisse et de banque des mouvements intervenus c'est-à-dire tous les encaissements et décaissements doivent être enregistrés dans les livres comptables d'après Barry (2009 : 267).

Selon AHOUANGANSI (2006 : 471), le compte banque est débité des mouvements de fonds en diminution des comptes banques. Par ailleurs pour ce qui est de la caisse d'après AHOUANGANSI (2006 : 475), le compte est débité des versements effectués au profit de l'entreprise, et il est crédité des règlements effectués par la caisse.

➤ **Fonction suivi des comptes de liaison**

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

➤ **Fonction contrôle des avoirs en caisse et en banque**

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

Cependant, au-delà de ces éléments, lors de sa gestion quotidienne, le trésorier est confronté à certains risques qu'il doit appréhender sinon cela mettrait à mal sa fonction, et par conséquent la bonne marche de l'entreprise.

➤ **Fonction de protection et de conservation des valeurs**

Les carnets de chèques non utilisés ou en services doivent être gardés dans un coffre-fort sous la responsabilité de la personne chargée de leur préparation. Un contrôle inopiné peut être effectué par un responsable désigné par la direction générale.

Tous les chèques doivent être gardés afin de conserver respectivement les traces des paiements pour les premiers et pour prévenir leur utilisation pour les seconds.

Les chèques et les espèces doivent être remis en banque le plus rapidement possible (remise journalière). Pour un bon contrôle interne, il faut assurer l'indépendance des personnes chargées du dépôt en banque, des chèques de celles chargées de l'enregistrement des comptes clients.

- Tenue et la conservation des valeurs en caisse

Les fonds et les valeurs comprennent les espèces, les timbres fiscaux, les timbres postes, les tickets de restaurant etc. Si des caisses sont disséminées en plusieurs endroits, chacune doit être placée sous la responsabilité d'une personne unique (le caissier).

Ce caissier ne doit avoir accès à d'autres fonds, ni de participer à l'approbation des justificatifs de règlement, à leur autorisation et à leur envoi.

Les fonds et les valeurs doivent être gardés dans un lieu sûr et non accessible à tous (coffre-fort). La fermeture du coffre-fort sera faite tous les soirs et sa combinaison ne doit être connue que de son responsable (caissier) et d'un nombre limité de personnes choisies parmi la (DAF et DG).

1.2. Risques liés à la gestion de trésorerie

Les entreprises, quel que soit leur taille, leur structure, la nature de leur activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques.

Selon HAMZAOU (2005 : 38), « Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourrait intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de « RISQUE » et les effets positifs, d'opportunités».

La gérance des flux financiers implique une gestion des risques liés à la manipulation d'argent.

Ces risques peuvent se traduire par des manques à gagner dans le meilleur des cas, par des pertes, voire par une insolvabilité de son entreprise dans les pires des cas.

La gestion des risques d'entreprise aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources.

La gestion du risque passe par son identification, la détermination des contrôles existants, du risque résiduel, son évaluation et enfin le choix d'une stratégie de couverture.

En effet, les risques liés à la trésorerie peuvent être classés en deux (2) groupes : les risques financiers et les risques opérationnels.

1.2.1. Définition du risque

Selon le dictionnaire LAROUSSE (2009 :893), le terme risque, à travers son étymologie dans l'italien risco « ce qui coupe », en d'autres termes, il est un « danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ». Cependant, Bapst (2002 :1) essaie 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 ».

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

1.2.2. Objectifs recherchés par l'approche par les risques

Les objectifs généraux du contrôle interne selon le COSO2 (in SELEMER, 2006 :246), sont : l'atteinte de l'objectif stratégique, la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières et enfin la conformité aux lois et règlements. Néanmoins au-delà de ces objectifs, l'approche par les risques du contrôle interne s'inscrit dans une logique de prévention. Les nouvelles normes d'audit émises par l'IFAC (Internal Fédération of Accountants) placent l'audit par les risques au centre des diligences des auditeurs. En effet, le nouveau modèle d'approche par les risques assure la transparence de l'information financière et permet de mutualiser les efforts et les coûts pour l'entreprise quelles que soient son activité et sa taille.

La démarche de prévision des risques permet de réduire de façon importante ceux qui sont prévisibles. Elle améliore l'efficacité de l'entreprise et la fiabilité de ses produits et de ses services. De plus les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité. Et cela à travers la définition d'une politique générale appuyée par la direction : identification, évaluation, quantification et la hiérarchisation des risques, mise en place de mesures préventives et correctives en cas de sinistre et enfin surveillance permanente et reporting.

En effet, les risques liés à la trésorerie peuvent être classés en deux (2) groupes :les risques financiers et les risques opérationnels.

1.2.3. Les risques financiers

Selon POLONIATO Bruno & al. (1997 : 137-144), il existe différents risques dans l'entreprise qui peuvent être répertoriés de la manière ci –après :

- le risque de contrepartie ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de change ;
- le risque de taux.

1.2.3.1. Le risque de contrepartie

La gestion de trésorerie ne se limite pas au « cash ». En effet, toute entreprise doit également gérer ses risques financiers et notamment ses risques clients .Il s'agit ici du pilotage du risque client ; c'est-à-dire la perte sur une créance en raison d'un tiers en défaut. Le risque de contrepartie réside dans le non respect des engagements de contrepartie.

Ce risque résulte de l'insolvabilité partielle ou totale d'un débiteur. Il est important de choisir ses partenaires et de les maintenir sous surveillance afin de minimiser ce risque.

1.2.3.2. Le risque de liquidité

Il y'a risque de liquidité dès lors qu'il est impossible de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai ou de prix, c'est-à-dire l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances.

1.2.3.3. Le risque de taux

Le risque de taux résulte des changements et /ou fluctuation des taux d'intérêt. Ces risques peuvent se traduire par des plus ou moins values et/ou une meilleure ou moindre rémunération d'une créance ou d'un placement, ainsi que par une augmentation ou diminution du coût d'une dette. Pour un trésorier au moment de procéder à des arbitrages ; il convient toujours d'établir un tableau des risques encourus, en cas de baisse ou hausse des taux.

1.2.3.4. Le risque de change

L'ouverture des économies au commerce international ainsi que la libéralisation des réglementations des changes font croître ce risque. Il résulte des variations, dans le temps, du cours des devises dans lesquelles sont exprimées les créances et les dettes de l'entreprise, par rapport à la monnaie de comptes que celle-ci utilise.

Par ailleurs, le marché de change est en perpétuel mouvement, il est important de disposer d'un tableau glissant de position de change, de devise et de s'entourer de conseils de spécialiste.

1.2.4. Les risques opérationnels

Selon BARROIN & al (2002 : 2), « Ce sont des risques, à priori, directs ou indirects. Ils apparaissent suite à la mauvaise application d'une procédure, à une défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'une malveillance humaine ». Pour étayer cela Servais & al. (2002 :2) ajoute « l'élément risqué est la défaillance des procédures, des systèmes ou des acteurs internes à l'organisation qui conduit à une perte ». Le nouvel accord de Bale dans Dov, (2008 :417) et Bertin, (2007 :107) le définissent comme « le risque de perte provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personne et les systèmes ou d'événements externes ».

Nous pouvons donc dire que ces risques surviennent en cas de mauvaise exécution d'une procédure, de défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'un acte humain. Donc ils convient de regrouper les risques opérationnels encourus selon les fonctions liées au cycle trésorerie, Barry (2004 :200-201) et selon Schick et Lemant (2004 :154-161).

1.2.4.1. Les risques opérationnels de la fonction budgétaire

Les risques opérationnels relatifs à la budgétisation sont :

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

1.2.4.2. Les risques opérationnels de la fonction encaissement :

Les risques liés aux opérations d'encaissement et qui occasionnent des pertes de recettes à l'entreprise, sont en général :

- les détournements à travers la manipulation des comptes de recettes ;
- les erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- les malversations ou fraudes ;
- les difficultés à assurer un contrôle correct des espèces de caisses ;
- existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

1.2.4.3. Les risques opérationnels de la fonction décaissement

Les risques liés aux opérations à ces opérations sont en général :

- les détournements par manipulation des comptes de paiement ;
- les erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ;
- les malversations ou fraudes ;
- existence de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

1.2.4.4. Les risques opérationnels de gestion de comptes bancaires

L'entreprise peut avoir un éventail de comptes dans différentes banques. Les risques identifiés dans la gestion de ses comptes bancaires sont :

- l'erreur de sur mobilisation c'est-à-dire le trop d'argent en banque qui est relative au défaut de placement ;
- l'erreur de sous mobilisation en d'autres termes, le manque de disponibilités qui consiste à laisser tous les comptes débiteurs, ce qui est générateur de frais financiers.

1.2.4.5. Les risques opérationnels de contrôle des avoirs en caisse et en banque

Les risques liés à cette fonction sont :

- risque de détournements de caisse non détectés ;
- lourdeur ou perte d'efficacité de la gestion de la caisse ;
- risque de collusion entre responsable des caisses et les contrôleurs ;

- risques de détournement d'avoirs en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ;
- maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens.

1.2.4.6. Les risques opérationnels de comptabilisation des flux de trésorerie

Les risques liés à cette fonction sont les suivants :

- enregistrement non exhaustif ;
- risque de non détection d'une erreur de banque ou de détournement de fonds.

1.2.4.7. Les risques opérationnels de la fonction suivi des comptes de liaison

Les risques relatifs à cette fonction sont :

- détournements des montants de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ;
- risque de falsification des comptes de virement par les auteurs du détournement.

Les risques liés à la gestion de la trésorerie étant ainsi présentés, la fonction doit jouer pleinement son rôle de façon optimale par la gestion des risques financiers et opérationnels. Pour atteindre cet objectif, cette fonction doit s'exercer comme toutes les autres à travers un dispositif de contrôle qui lui est propre.

1.3. Le dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie

Il est question ici de définir les objectifs généraux et les dispositifs de contrôle du processus de trésorerie.

1.3.1. Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

Selon l'Ordre des experts Comptables Français en 1997 (in VERDALLER & al, 1999 :63) : « Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser

l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Lorsque nous abordons le concept de contrôle interne, les termes tels que les dispositifs, moyens, procédés, système sont couramment rencontrés ; ces termes loin d'être contradictoires se complètent selon RENARD, (2006 :119). Nous retenons donc que : le contrôle interne est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures, le résultat final escompté étant la sauvegarde du patrimoine, la prévention et la direction d'éventuelles erreurs ou fraudes, l'exhaustivité des enregistrements des opérations de trésorerie en temps voulu.

Le contrôle interne contribue donc à l'amélioration des performances et du rendement de l'entreprise à tous les niveaux. D'après SAMBE & al (2003 : 431), « en matière de trésorerie le contrôle interne vise à assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes, les recettes dans leur totalité sont posées dans les comptes et dans les meilleurs délais, les paiements sont assortis de justificatifs et sont dûment autorisés, tous les paiements et toutes les recettes sont enregistrés et qu'ils le sont correctement ».

1.3.2. Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie

Toute entreprise œuvre pour la continuité de son exploitation dans un environnement en perpétuel changement. L'atteinte de cet objectif requiert une collaboration participative et des objectifs spécifiques clairs et connus de tous, en adéquation avec la vision de la direction. RENARD, (20007 : 128) affirme que : « pour atteindre l'objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents ». Ces objectifs permanents sont : la fiabilité et l'intégrité de l'information financière et opérationnelle, l'efficacité et l'efficience des opérations. Les objectifs du contrôle interne sont scindés en cinq principaux points : la maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde des actifs, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, l'utilisation économique et efficace des ressources selon COLLINS & al, (1986 : 36). Dans le même ordre d'idées, SAMBE & al, (2003 : 431) soutiennent que les objectifs généraux de contrôle de la trésorerie visent à s'assurer que :

- les séparations des fonctions sont suffisantes ;
- les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ;

- les paiements sont assortis de justificatifs et sont dûment autorisés ;
- toutes les recettes et tous paiements sont enregistrés et qu'ils le sont correctement ;
- le système de tenue de la caisse et de la comptabilisation est fiable ;
- le solde des comptes de banques et caisse issu des livres reflète la réalité ;
- les encaissements et les paiements des effets sont bien suivis ;
- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) ;
- les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
- les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
- les actifs liquides sont correctement protégés ;
- la gestion de la trésorerie est optimisée sans faire courir de risques indus à l'entreprise.

Pour COOPERS & al, (1998 : 264), « les objectifs du contrôle interne de la trésorerie doivent permettre de :

- établir des prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter des insuffisances de trésorerie ;
- accélérer les encaissements ;
- enregistrer avec précision toutes les créances encaissées ;
- gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;
- enregistrer tous les montants décaissés avec précision ».

1.3.3. Le dispositif de contrôle interne du processus trésorerie

Tout a commencé dans les années 1980, année au cours de laquelle le sénateur américain TREADWAY a invité et présidé une importante recherche sur le sujet. Ainsi, s'est créée aux États-Unis la « Commission Treadway » laquelle a constitué un comité universellement connu sous le nom de COSO1.

Le COSO1 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission a réuni des compétences parmi les membres de l'IIA (The Institute of Internal Auditors), de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines. Il a édité l'ensemble de ses travaux dans un ouvrage dénommé « the internal control framework ».

Selon la norme ISA 315 in HAMZAOU, (2006 : 109) dans la quête de compréhension du contrôle interne de l'entité, les composants dont l'auditeur doit tenir compte sont les suivants :

- l'environnement ;
- la procédure d'évaluation des risques de l'entité ;
- le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication ;
- les activités de contrôle ;
- la surveillance des contrôles (le pilotage).

Toutes ces composantes sont applicables et jouent un rôle important pour chaque niveau d'objectif de conformité de l'information financière fiable fixé par l'entité. Un bon environnement est nécessaire pour la réalisation de chaque objectif car l'environnement de contrôle est la base d'un bon contrôle interne. Pour chaque objectif les dirigeants doivent s'assurer que les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et la communication sont mises en œuvre.

Le contrôle interne ne garantit pas le « risque zéro », mais fournit des assurances raisonnables. Ainsi prévenir et maîtriser les risques sont l'objet du contrôle interne. Selon RENARD, (2006 : 154), conformément à la norme ISA 315, explique que la mise en place des composantes du contrôle interne permet de répondre aux exigences de la gestion et peuvent être regroupés sous rubriques à savoir :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- les systèmes d'informations et de pilotage ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

1.3.3.1. Les objectifs

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Cette définition globale par les objectifs admise par la plupart des grandes entreprises a le mérite de mettre certains éléments en évidence :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;

- le respect des lois, règlement et contrats ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

COOPERS & al (200 : 263-271) ; GRIFFTHS (2001 : 200) et SAMBE & al (2003 : 431) soutiennent que, dans le cadre de la gestion de la trésorerie les objectifs doivent permettre de s'assurer de la fiabilité des prévisions, de la disponibilité des fonds en temps voulu, de la régularité des paiements qui doivent être assortis de justificatifs dûment autorisés, de l'enregistrement exhaustif des paiements et des recettes, et de l'enregistrement avec précision de toutes les créances encaissées. En somme les contrôles peuvent se faire à travers des objectifs suivants :

- l'exhaustivité : s'assurer que toutes les opérations concernant les comptes de trésorerie ont été prises en compte dans les états financiers, et que tous les avoirs sont correctement identifiés et portés en comptes ;
- la réalité : s'assurer de la réalité des opérations ;
- l'évaluation : s'assurer que les opérations portées dans les comptes sont correctement évaluées ;
- l'enregistrement : s'assurer que toutes les opérations sont correctement enregistrées à bonne date et dans le bon compte ;
- l'information : s'assurer que les enregistrements relatifs aux comptes de trésorerie et devant être portés à l'état annexé y sont correctement mentionnés d'après SAMBE & al (2003 : 436-437).

1.3.3.2. Les moyens

La réalisation des objectifs nécessite des outils et des moyens. Les moyens peuvent être considérés comme tels : ils peuvent être d'ordre humain, car le personnel de la fonction trésorerie doit jouir d'excellentes capacités, il doit disposer de compétences en gestion financière et comptable, d'après SION (2001 : 29), il doit être organisateur, anticipatif, mais aussi communicateur. A ces moyens humains s'ajoutent des moyens techniques, car avec la modernisation des outils de travail, l'information en temps réel s'impose au trésorier. Pour ce faire il aura besoin d'utiliser les outils suivants : des logiciels comptables, la télématique, le téléphone, le fax, l'internet, la liaison intranet, un progiciel de gestion de la trésorerie, ou un tableur si la trésorerie est simple. En vue d'augmenter sa sécurité, l'entreprise qui utilise le paiement par chèque devra utiliser des moyens comme le gaufrage, la fabrication des chèques

avec vignette non falsifiable ou encore l'accord de paiement à la présentation du chèque. Afin de sauvegarder les actifs détenus en caisse, toute entreprise doit disposer d'un coffre-fort.

Les "best-practice" préconisent que pour avoir un bon dispositif de contrôle interne dans une organisation, le trésorier doit s'appuyer sur des moyens modernes tels que : les fiches de poste (précisant la nature et l'étendue des tâches à effectuer), la séparation des fonctions incompatibles (séparer les fonctions de décision, de comptabilisation, de paiement et de réception des fonds, de contrôle ainsi que celles de détention) ; le manuel de procédures (les méthodes de travail et les procédures concernant toutes les activités du cycle trésorerie doivent être clairement définies), l'organigramme (la structure de la fonction de trésorerie, les rattachements hiérarchiques, les pouvoirs et responsabilités des membres y sont clairement définis).

1.3.3.3. Les systèmes d'information et de pilotage

Selon BERTIN (2007 : 79) « les systèmes d'information doivent non seulement identifier et recueillir les données requises, financières ou non, mais également les traiter et les diffuser dans des délais et sous une forme facilitant les activités de contrôle ». Le trésorier doit entretenir des relations avec la comptabilité, les services commerciaux, les principaux ordonnateurs de dépenses, la banque, les clients, les fournisseurs, l'État, etc.

Le responsable de la trésorerie pour mieux piloter les activités de la fonction se doit d'être attentif à toutes les opérations, car comme le souligne COOPERS & al, (1998 :24) « le système de pilotage comprend deux éléments :

- le suivi, l'exactitude et l'exhaustivité des données résultant du système d'information ;
- les contrôles intermittents qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes sont bien menées ».

Les contrôles des activités de la trésorerie doivent être aussi bien périodiques qu'inopinés. Aussi du fait que la trésorerie soit au centre de toutes les autres fonctions d'une entité, le suivi du budget, ainsi que l'exactitude et l'exhaustivité des opérations d'encaissements et de décaissements sont plus qu'importants.

1.3.3.4. L'organisation

La mise en œuvre des moyens du contrôle interne passe par une bonne organisation. Pour RENARD (2006 : 160-162), « l'organisation doit respecter trois principes pour être efficace à savoir : l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches ». Une bonne organisation de la trésorerie donne à priori l'assurance d'une bonne gestion. Ce qui se traduit par la connaissance des tâches à accomplir, la séparation des tâches du trésorier avec d'autres fonctions incompatibles, une définition des relations de pouvoir et des délégations d'après SAMBE & al, (1999 : 369).

1.3.3.5. Les procédures

Afin de prévenir et de maîtriser les risques, l'entreprise doit mettre en place des procédures. Celles-ci décrivent la manière dont chaque tâche doit être accomplie. Les procédures doivent être définies, écrites et répertoriées dans un manuel. Le responsable financier doit savoir qu'il faut se préoccuper chaque jour de la trésorerie, ainsi des tâches quotidiennes doivent être réalisées pour assurer la maîtrise des risques. Listons ci-dessous les actions nécessaires à mener à bien :

- établir une relation quotidienne avec sa ou ses banque(s) afin de disposer en début de matinée des opérations comptabilisées à la veille et des soldes des comptes ;
- traiter ces données avec un maximum d'automatisme ;
- intégrer toute dernière nouvelle information de source interne comme les remises de chèques, l'émission de virements ;
- évaluer le solde par banque pour le jour même et les jours à venir ;
- décider du placement du solde s'il est positif ;
- équilibrer les comptes des banques pour rétablir la position idéale c'est-à-dire la trésorerie zéro AFTE, (2003 : 48-49).

1.3.3.6. La supervision

Selon la norme IAS 39 et la loi Sarbanes-Oxley in AFTE, (2003 :51), l'attention portée sur la valeur ajoutée et les opportunités de nouvelles technologies, combinées aux dernières évolutions des services et systèmes bancaires exigent des trésoreries qu'ils réévaluent continuellement la façon dont ils gèrent les risques de leurs opérations. Cette logique permet de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de la gestion de trésorerie. Pour

abonder dans le même sens, la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français), (1992 : 35) précise que « la supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées ».

De ces analyses nous pouvons conclure que la supervision permet l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise notamment en vérifiant : les rapprochements bancaires, les soldes et les mouvements de l'exercice justifié par des pièces comptables conformes.

1.4. Dispositifs spécifiques et examens particuliers en matière de trésorerie

Les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de trésorerie permettent à l'auditeur de fixer les objectifs de sa mission et de cibler les risques essentiels auxquels l'entreprise peut être confrontée. Pour cela on va s'intéresser à quelques procédures en matière de trésorerie qui seront orientées par la qualité de l'organisation de celle-ci.

1.4.1. Les procédures d'encaissement

Selon Barry (1995 :123) « les procédures d'encaissement doivent favoriser la disponibilité des fonds nécessaires pour pallier les insuffisances de liquidité. Elles donnent aussi l'assurance que :

- les recettes relatives aux ventes au comptant sont réellement encaissées ;
- les encaissements effectués ont été reçus à l'entreprise ;
- les chèques reçus par courrier notamment sont tous encaissés et que les montants correspondent à ceux des factures ;
- l'endossement des chèques est fait dans des conditions de sécurité ».

1.4.1.1. Encaissement par caisse

Pour Barry (2004 : 132) « la recette de la caisse est constituée par les encaissements provenant des règlements clients ou à des retraits de la banque pour alimenter la caisse. Les recettes de la caisse ne doivent pas être effectuées directement au règlement des dépenses afin de s'assurer un contrôle plus efficace des recettes.

Ainsi on peut distinguer les encaissements effectués par des employés de l'entreprise ou par les tiers et lesquels provenant des ventes au comptant.

Un bon contrôle interne doit être mis en place pour s'assurer qu'elle a un système de contrôle des recettes provenant des ventes au comptant. Pour cela, tous les points de vente doivent être recensés et listés. Lors de la récupération des fonds, on s'assure par comparaison avec la liste préalablement établie que toutes les recettes ont été collectées ».

1.4.1.2. Encaissement par chèques

D'après Benaiem (2006 : 303) « les personnes qui ont en charge de recevoir les courriers ne doivent pas avoir accès à la trésorerie et aux comptes en particulier les comptes "clients". Les chèques doivent être barrés et complétés du nom du bénéficiaire en cas de besoin. Les chèques doivent être enregistrés dans un livre spécial créé à cet effet, tenu quotidiennement, avec mention de tous les enregistrements essentiels. Les chèques peuvent être endossés seulement par les personnes habilitées».

1.4.2. Les procédures de décaissement

Pour Benaim (2005 : 315) « la plupart des entreprises ont tendance à effectuer les paiements par chèque ou par traite car ce mode de règlement assure plus de sécurité aux mouvements des fonds et fournit un contrôle par les entreprises. Pour un bon contrôle interne aujourd'hui les entreprises réduisent au minimum possible les règlements par caisse ».

1.4.2.1. Paiement par chèques ou virements

Pour Bruslerie (2003 : 303) « l'entreprise doit prévoir des procédures complémentaires pour assurer un bon contrôle interne même si toutes les opérations de règlement sont effectuées par la banque. Pour cela il est important que tous les règlements par chèques soient signés uniquement par des personnes habilitées, qu'ils doivent prévoir des pièces justificatives attestant leur bien fondé et que leur enregistrement et leur expédition doivent être faits correctement et dans les meilleurs délais.

Les signatures doivent être faites par des personnes bénéficiant d'une délégation et ces signatures doivent faire l'objet de reconnaissance auprès des banques ».

Il est important de prévoir que les mouvements des banques soient une double signature pour tous les montants et aussi au-delà d'un certain montant prévoir l'autorisation spéciale du supérieur hiérarchique.

Selon Crambert & al (2004 : 284) « les signataires ne doivent pas accéder à la préparation et à l'enregistrement des chèques. Lorsque c'est le cas, il est souhaitable qu'ils ne soient pas habilités à approuver les différentes pièces justificatives.

Pour l'établissement des chèques ou des ordres de virement, il doit être prévu également que les chèques présentés aux signataires soient barrés et établis au nom du bénéficiaire. Que leur conservation incombe aux signataires ou aux personnes ayant cette attribution jusqu'à l'envoi à leurs destinataires.

Les chèques signés, en aucun cas, ne doivent être retournés à la personne qui les a préparés et doivent être transmis rapidement.

Par rapport à l'examen et à l'annulation des pièces justificatives, les personnes autorisées ne doivent signer les chèques qu'après avoir bien examiné les éléments justificatifs. Ces pièces justificatives doivent être des originaux des factures correspondantes bien approuvées tout au long de circuit, vérifiées et mises en liasse avec d'autres documents (bon de livraison, bon de commande, bon de réception...)

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

1.4.2.2. Règlement par caisse

D'après Coopers & al (2000 : 384) « un principe fondamental d'un bon contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses ; on l'appelle le principe de la spécialisation des caisses.

L'application de ce principe permet un meilleur contrôle des décaissements et encaissements mais aussi de stabiliser le solde de caisse à un niveau adapté aux besoins de l'entreprise ».

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

Pour la vérification et l'annulation des pièces justificatives le caissier doit vérifier que les pièces justificatives font l'objet d'une autorisation en comparant les signatures avec le spécimen dont il dispose avant de procéder au décaissement. Toutefois le caissier doit faire signer au bénéficiaire un reçu tout en indiquant sur la pièce l'identité du bénéficiaire et la nature de la dépense. Il doit également avoir une mention en faisant préciser sur le document son règlement, pour prévenir sa réutilisation.

Les pièces sont ensuite comptabilisées, puis classées selon la séquence numérique afin de prévenir un risque d'omission et doubles enregistrements.

Selon Sion (2003 : 207), « une technique de contrôle interne appelée le système des fonds fixes permet de contrôler de manière efficace les dépenses. Son emploi n'est possible que dans le cas où l'entreprise gère séparément les fonds correspondants aux recettes et ceux qui servent à couvrir les dépenses. Ce système est une technique qui consiste à maintenir le fonds à un niveau fixe et préalablement déterminé par le montant des dépenses périodiques courantes de l'entreprise. Les dépenses doivent être justifiées. Le solde en caisse augmenté des dépenses justifiées doit correspondre au montant fixe précisé au préalable. Les pièces justificatives font l'objet de contrôle, encore elles sont annulées pour empêcher les réutilisations. L'approvisionnement de la caisse fait généralement l'objet d'un compte rendu mensuel ».

Ce système va permettre à l'entreprise de faire un contrôle permanent des espèces et valeurs détenues en caisse. Il est nécessaire aussi de procéder à des contrôles inopinés par des personnes indépendantes, normalement désignées par la direction.

1.4.3. Protection et conservation des valeurs

Pour Forget & al (2005 :263), « les carnets de chèques non utilisés ou en services doivent être gardés dans un coffre-fort sous la responsabilité de la personne chargée de leur préparation. Un contrôle inopiné peut être effectué par un responsable désigné pour la direction générale. Tous les chèques doivent être pré numérotés. Les chéquiers et les chèques annulés doivent être gardés afin de conserver respectivement les traces des paiements pour les premiers et pour prévenir leur utilisation pour les seconds.

Les chèques et espèces doivent être remis en banque le plus rapidement possible (remise journalière). Pour un bon contrôle interne, il faut assurer l'indépendance des personnes

chargées du dépôt en banque, des chèques de celles chargées de l'enregistrement des comptes clients ».

1.4.4. Séparation des tâches et supervision

Pour Colins (1992 :276) « la séparation des fonctions de caissier et la tenue des journaux de trésorerie est souhaitable. En son absence, les risques de fraudes sont élevés. Lorsque la séparation des tâches n'est pas établie, il est nécessaire de prévoir des contrôles complémentaires ».

En effet, les agents responsables de l'établissement des journaux de trésorerie ne doivent pas effectuer seuls les rapprochements bancaires. Dans le cas contraire on peut recourir à une supervision. Le supérieur peut être une personne du service de la comptabilité générale qui sera chargée de les vérifier en posant son visa.

Selon Barry (2009 :275) « les principales fonctions à séparer sont :

- écriture de comptabilité générale ;
- écriture de comptabilité auxiliaire ;
- gestion des opérations des ventes, réceptions des encaissements ;
- préparation des chèques ;
- signature et envoi des chèques ;
- dépôt en banque des recettes ;
- établissements des rapprochements bancaires ».

1.4.5. Contrôles des enregistrements

Selon Lybrand & al (2000 :214) « l'entreprise doit comptabiliser toutes les opérations effectuées. Pour cela elle doit prendre certaines dispositions :

- que tous les enregistrements des chèques émis soient effectués selon une séquence numérique ;
- prévoir l'utilisation d'un journal pour chaque compte bancaire, chaque devise, etc.
- prévoir la comptabilisation rapide des enregistrements ».

1.4.6. Rapprochements bancaires

Les soldes des comptes de banques doivent faire l'objet des rapprochements réguliers quant aux montants de relevés bancaires afin de déterminer les erreurs commises par la banque ou par l'entreprise.

Conclusion

L'étude des opérations et du dispositif de contrôle interne en matière de trésorerie nous permet de mieux comprendre les systèmes de gestion de la trésorerie. Cette étude va nous permettre d'aborder notre chapitre suivant qui est l'audit d'efficacité de la gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE TRESORERIE

Dans ce chapitre, nous présentons l'étude sur l'audit d'efficacité de la gestion de trésorerie, ses techniques ainsi que la méthodologie à utiliser.

2.1. Concept d'audit d'efficacité

Pour bien cerner le concept d'audit d'efficacité, nous allons dans la présente section, la définir, présenter ses objectifs, son champ d'application, puis l'appliquer de façon spécifique à la trésorerie.

2.2. Définition

Selon RENARD (2006 : 37), l'audit d'efficacité est un audit qui « permet de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains ou d'en ajouter d'autres. Bref, recommander tout ce qu'il y'a lieu de faire pour une meilleure efficacité dans l'exercice de la fonction sécurité, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs fixés dans le domaine ».

L'audit vise dans ce cas, une amélioration du contrôle interne et plus précisément, l'amélioration des performances de la fonction. A ce stade, l'auditeur examine si les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'organisation permettent de fonctionner avec le maximum d'efficacité.

Il se rapporte d'une mission de conseil car il consiste à mesurer l'efficacité des différentes procédures internes de la société. Le but de l'audit n'est alors plus d'observer mais de juger.

Pour Bernard GRAND et Bernard VERDALLE (1999 : 21), en plus des contrôles de conformité et de régularité qui garantissent la sécurité, les entreprises doivent être performantes, les procédures ne doivent pas être simplement appliquées, elles doivent être efficaces afin d'assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

En effet, les employés peuvent très bien respecter les règles de l'entreprise sans que celles-ci soient bien pensées. Dans ce cas, la seule possibilité d'amélioration est de changer les règles qui, apparemment, ne vont pas dans le sens du développement de l'entreprise. IL revient aux managers de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est fiable et permet d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

2.3. Champs d'application

L'audit d'efficacité rentre dans la catégorie des audits opérationnels étant défini par BOUQUIN (1997 : 202), comme « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et ou dans les résultats obtenus de ces dispositifs ».

Il s'agit d'un audit qui peut s'étendre sur l'ensemble des fonctions d'une entité ou sur une fonction particulière de l'entreprise.

2.4. Audit d'efficacité de la trésorerie :

Selon RENARD (2006 : 39), l'audit d'efficacité d'une fonction porte généralement sur la qualité de l'organisation, des méthodes et procédures qui régissent la dite fonction et permet de répondre aux questions suivantes :

- la gestion de cette fonction est-elle conduite avec le maximum d'efficacité et d'efficience ?
- les objectifs assignés ne peuvent-ils être et sont-ils atteints ?
- les objectifs assignés ne peuvent-ils être améliorés ?
- telle procédure est-elle opportune, superflue, désuète, inutilement appliquée, inexistante ?

Pour BOUQUIN & al (1996 : 116), les conditions suivantes doivent être réunies pour une gestion performante de la fonction :

- finalités et objectifs clairement définis :
- l'auditeur doit s'assurer de l'existence ou non de finalité et objectifs clairs et quantifiés, leur cohérence, leur équilibre et de leurs complémentarités.
- l'acquisition des moyens nécessaires à la gestion de la fonction :
- les moyens humains, et immatériels doivent être en adéquation avec les exigences de la fonction.
- Organisation adaptée :

Il s'agit pour l'auditeur d'identifier les rôles joués par l'entité auditée dans l'accomplissement des missions, d'évaluer la conformité des rôles réels avec les rôles supposés ou assignés, de détecter les redondances, les vides et les conflits.

En nous référant au point de vue des auteurs ci-dessus cités, nous déduisons que, l'audit d'efficacité de la fonction trésorerie consiste à approuver que les moyens, méthodes et procédures utilisés sont à même de donner les résultats attendus. C'est-à-dire qu'ils permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Concernant les méthodes et procédures LIONEL & al (1996 : 228) affirme que : « l'auditeur devra s'assurer que le gestionnaire de trésorerie tire le meilleur avantage des outils qui sont à sa disposition et en suscite l'élaboration ». Il doit s'assurer entre autres, que le plan de trésorerie conserve sa fiabilité et permet d'optimiser la trésorerie courante.

Nous avons sur la base des indicateurs donnés par RENARD et Becours et al, élaboré un tableau de synthèse qui présente les indicateurs d'efficacité de la trésorerie et leur mesure.

Tableau 1: Indicateur et mesure d'efficacité de la trésorerie

| Dispositifs de contrôle interne | Indicateurs d'efficacité | Mesures d'efficacité |
|-------------------------------------|---|--|
| Objectifs | efficacité des opérations, fiabilité des informations. | niveau d'atteinte des objectifs. |
| Système d'information | Fiabilité, Disponibilité, Exhaustivité. | qualité de l'information, vitesse de traitement des données. |
| Moyen | Moyens financiers, Moyens techniques, Moyens humains, | niveau de formation, effectif, compétence, qualité des moyens matériels. |
| Organisation | La séparation des tâches, La sécurité. | Organigramme, Fiche de poste. |
| Méthodes et procédures | Simplicité et spécificité, Mise à jour régulière. | Manuel de procédures, Degrés de respect des procédures |
| Supervision et activité de contrôle | rigueur | Activité de contrôle, Système d'autorisations. |

Source : nous même

Différentes étapes d'une mission d'audit

La démarche mise en œuvre dans les pays membre de l'OHADA est celle qui est proposée généralement par la CNCC (France). Cette démarche est destinée à faciliter la mise en application des normes de travail exposée en détail dans les notes d'information N°12 et 13 de la CNCC.

- Planification et orientation de la mission :
 - o prise de connaissance générale de l'entreprise ;
 - o elle a pour objectif de connaître les particularités de l'entreprise pour identifier les risques ;
- Le plan de la mission ; il a pour objectif de déterminer les éléments sur lesquels doivent être concentrés les travaux.
- Le programme de travail : il a pour objectif de préciser et formaliser la nature, l'étendue et le calendrier des travaux.
- Évaluation du contrôle interne : elle a pour but :
 - o la recherche des risques de conception et de fonctionnement des systèmes :
 - o rédaction du programme de contrôle des comptes.
 - o Rapport sur le contrôle interne.
 - o Contrôle des comptes :

Ce contrôle portera sur l'exhaustivité des enregistrements, la réalité et l'exactitude.

- Travaux de fin de mission :

Ils ont pour objectifs, l'exploitation du dossier de travail et l'émission de l'opinion c'est à dire la rédaction du rapport.

L'audit d'efficacité étant considéré comme un audit opérationnel, sa méthodologie découlera donc de la démarche générale des audits opérationnels. De ce fait, pour élaborer une méthodologie propre à ce type d'audit, il est important de cerner celle de l'audit opérationnel.

Ce dernier est composé de plusieurs phases selon Laurent et Tcherkassy (1991 :132) :

- la détermination de la stratégie ;
- le lancement de l'audit ;
- l'analyse diagnostique détaillée ;
- la recherche d'amélioration ;
- l'élaboration du plan d'action ainsi que la mise en œuvre.

Henry (1994 :28), adopte une méthodologie qui prend en compte la détermination des conseils et la mise en œuvre et le suivi des recommandations.

En nous référant à la démarche de l'audit opérationnel ci-dessus présentée et celle de Henry, nous avons élaboré une synthèse libellée en quatre (4) phases :

- l'analyse diagnostique détaillée ;
- la détermination des recommandations ;
- l'élaboration du plan d'action ;
- la mise en œuvre et le suivi des recommandations.

Conclusion

En somme, la présentation de cette étude, nous a permis d'appréhender la démarche générale de l'audit d'efficacité. Cette étude théorique sur l'audit d'efficacité va nous orienter sur notre prospection qui porte sur la mise en œuvre de l'audit d'efficacité de la gestion de trésorerie de l'EMBALMALI S.A.

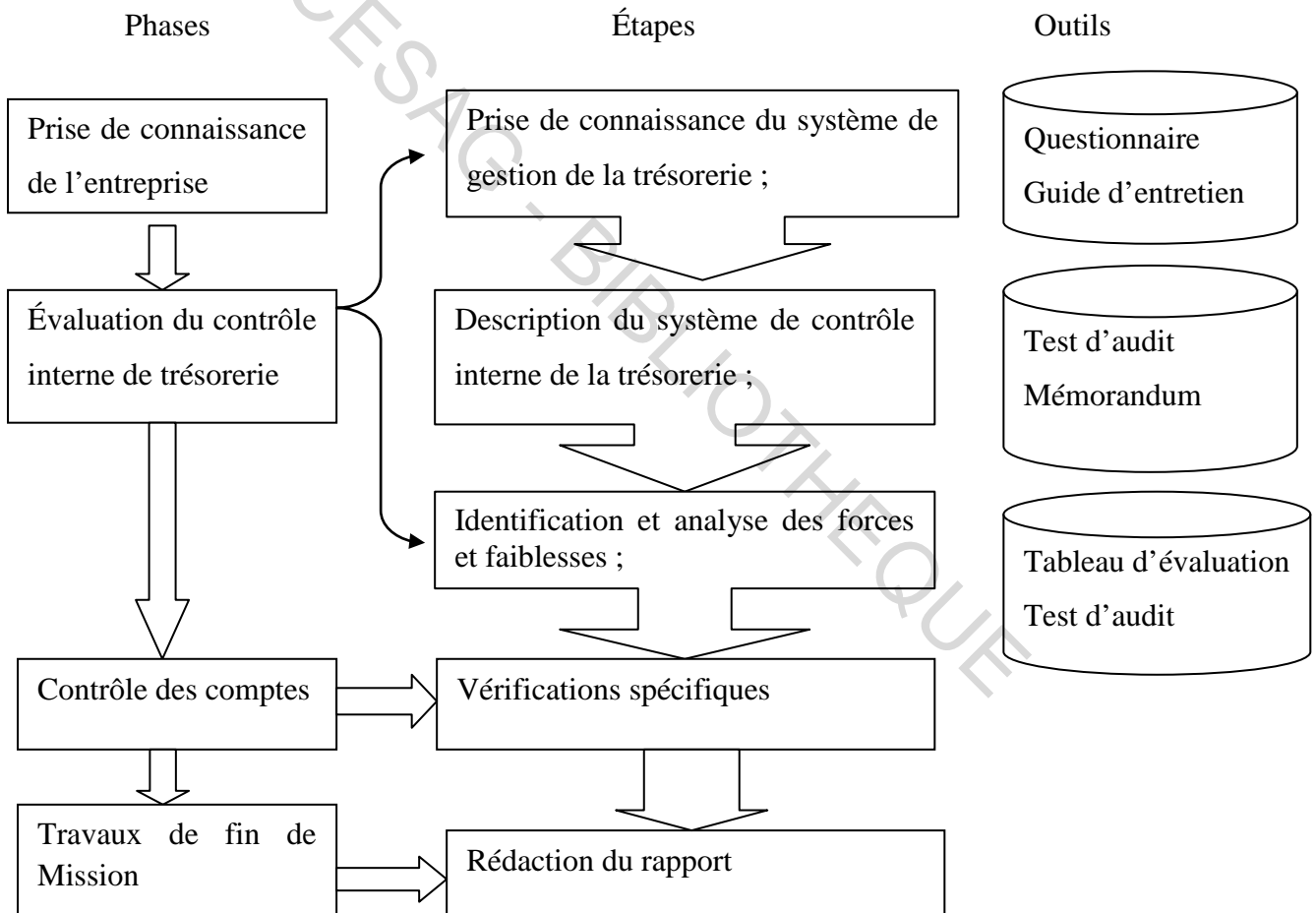
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

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

3.1. Modèle théorique d'analyse

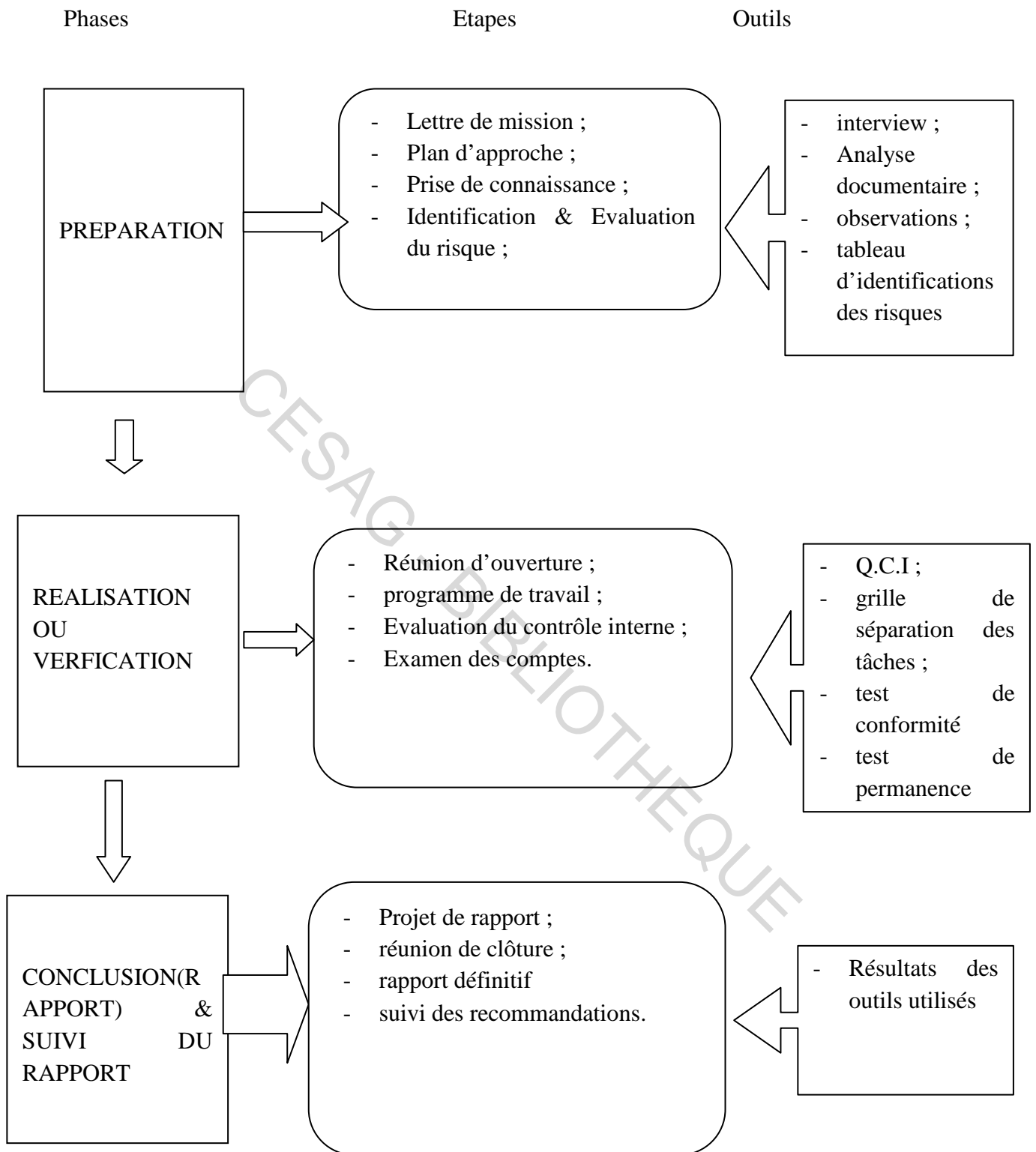
Il consiste à illustrer à travers un schéma les moyens que nous avons déployés pour conduire notre étude.

Figure 1: modèle d'analyse



Source : nous même

Figure 2: démarche générale de l'audit d'efficacité.



Source : nous même, à partir de la synthèse de la revue de littérature

3.2. Les outils de collecte des données

Notre objectif ici est de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion de la trésorerie. Ils seront faits à travers l'analyse documentaire et les interviews.

3.2.1. L'entretien et l'interview

L'entretien de recherche est une méthode de collecte de données (informations, sentiments, récits, témoignages, etc.) appelés matériaux dans le but de les analyser selon Jovic (2008: 15). Cette technique est très déterminante dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources. En effet les entretiens sont très utiles pour décrire le processus de la trésorerie sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. L'auditeur rencontre le chef d'entreprise d'une part et les autres responsables de l'entreprise d'autre part. Ils peuvent porter aussi bien sur des questions fermées qu'ouvertes et seront conduits sur la base d'un guide d'entretien (voir Annexe). Dans l'optique de l'interview, nous réaliserons des entretiens individuels avec les responsables en charge de la gestion de trésorerie de l'entreprise. Cela nous permettra d'identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique.

3.2.2. L'analyse documentaire

Nous ferons l'étude de la documentation existante concernant le service de la trésorerie afin d'identifier les différents concepts liés à son activité et à son organisation (organigramme, règlement intérieur, budgets, documents relatifs à leur exécution, rapport d'activités, états financiers ainsi que tout autre document interne de l'entreprise seront examinés) sur la base de ces documents. Cette démarche nous amènera à dégager les écarts qui feront l'objet d'analyse et d'interprétation.

Selon AHOUGANSI, cette procédure consiste :

- à faire des comparaisons entre les données résultant des comptes et des données antérieures, postérieures ou prévisionnelles de l'entité ou des données d'entités similaire afin d'établir des relations entre elles ;

- à analyser les variations significatives et les tendances ;
- à étudier et analyser les éléments issus de ces comparaisons.

Les outils d'analyse de données

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

3.2.3. Le flow-chart :

C'est un outil de description et de représentation des activités de l'entreprise. IL va permettre de représenter physiquement la succession des phases de processus de gestion de la trésorerie, elles mêmes découpées en tâches quotidiennes. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases.

D'après RENARD (2006 : 351) « cette méthode de schématisation remplace une longue description ». Aucun référentiel international n'existe pour la représentation des tâches, des supports d'information et des liaisons utilisées dans le flow-chart.

3.2.4. Le test de conformité et d'existence

Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Ils permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Pour ces tests nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence. Les tests de conformité permettent à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste.

Selon AHOUANGANSI (2006 : 213).Il consiste :

- à mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;
- à réaliser des tests spécifiques sur des points de procédure particuliers paraissant peu clairs ;
- à opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description en vue de recueillir leurs commentaires.

Pour la mise en œuvre du test sur l'existence du système, il ne s'agit pas ici de rechercher les erreurs dans le fonctionnement du système, mais seulement de vérifier que le système écrit est bien en place tel qu'il a été décrit. L'auditeur procédera comme suit :

- sélectionner un nombre limité de transactions ;
- suivre ces transactions dans le circuit en remontant jusqu'à l'origine et descendant jusqu'à leur dénouement ;
- examiner si les contrôles prévus sont effectués.

Le nombre de test à effectuer pour voir s'ils donnent une assurance quant à la description correcte du système. Si cela n'était pas le cas, la description devrait être corrigée.

Après avoir évalué l'existence d'un dispositif de contrôle interne, l'auditeur testera si ce dispositif est appliqué de manière permanente.

3.2.5. Le test de permanence

Après avoir fait le test de conformité des procédures, la phase suivante est de vérifier si les procédures décrites sont celles qui sont utilisées et font l'objet d'une application permanente.

Pour cela nous envisageons à travers un sondage sur la base d'un échantillon ; ce qui peut nous assurer la réalité du système.

3.2.6. Le sondage

C'est un outil de validation. A travers l'examen du traitement de certaines factures, des enregistrements comptables, nous pourrions déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler à l'ensemble du processus. Le résultat obtenu ne donne qu'une estimation plus ou moins précise qui se mesure avec deux indicateurs : le degré de confiance c'est-à-dire le pourcentage de chance que le résultat soit exact et la précision du résultat qui présente l'intervalle dans lequel est compris le résultat. Nous déterminons un échantillon de 15 factures, nous estimons que nous avons 90% de chances que le résultat du sondage soit exact et nous souhaitons obtenir une précision plus ou moins égal à 15%. Comme le mentionne LEMANT (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et dans des délais considérablement réduits.

En effet, selon AHOUANGANSI (2006 : 323), la technique envisagée se résume ainsi :

- définir les objectifs de sondage :
- Quel est l'individu observé ?
- quel est le caractère observé ?
- quel est le problème à résoudre et la méthode de sondage à utiliser ?
- analyser la population :
- quel est l'effectif de la population ?
- cette population est elle homogène ?
- quelle est la dispersion des individus ?
- peut-on exprimer certains paramètres de la population (moyen écart-type)
- déterminer les caractéristiques du sondage :
- quel est le risque accepté par l'auditeur dans ses conclusions (niveau de confiance) ?
- quelle est la précision de son contrôle (limite de précision ou intervalle de confiance) ?
- quel est le mode de prélèvement de l'échantillon.
- calculer la taille de l'échantillon.
- prélever et analyser les résultats de l'échantillon.
- extrapoler à la population tout entière (induction).
- conclure dans la perspective de l'audit général.

3.2.7. Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil de diagnostic a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes du système. Dans MADERS & al (2006 : 57) « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». La réponse « oui » à une question dans le questionnaire de contrôle interne indique une force apparente tandis que la réponse « non » indique une faiblesse apparente. Chacune de ces forces et faiblesses devront être vérifiées sur le terrain pour éviter des conclusions erronées. Les points forts indiquent que l'entreprise dispose des mesures pour atteindre ses objectifs de contrôle interne et les points faibles mettent en lumière une ou plusieurs failles des procédures de l'entreprise.

Le questionnaire est établi à l'aide de guide opératoire afin qu'aucune question essentielle ne soit omise. Les questionnaires doivent être adaptés à la taille et à l'activité de l'entreprise. Le questionnaire de contrôle interne (voir annexe 2) sera administré par nous-mêmes, aux agents concernés dans le processus de gestion de la trésorerie.

La grille d'analyse des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier selon Obert (2004 : 77) voir Annexe 2). Cet outil complétera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

Pour réaliser notre grille d'analyse des tâches, nous avons mis en relation, toutes les activités du processus étudié avec les personnes concernées. Ensuite, nous avons précisé les tâches des uns et des autres afin de déceler d'éventuelles accumulations de tâches qui sont des sources de risques. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de découper la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise.

Conclusion

A travers la méthodologie de recherche que nous venons d'exposer, nous avons pu avoir un aperçu des différentes étapes à suivre pour la mise en évidence d'un audit d'efficacité de la gestion de trésorerie. En outre, ce chapitre a été l'occasion de présenter les différents outils de collecte et d'analyse de données que nous utiliserons dans le cadre de notre étude pratique.

Conclusion de la première partie

Il ressort de cette première partie que la gestion efficace de la trésorerie permet d'obtenir une garantie quant à la santé financière de l'entreprise. En effet gérer la trésorerie, c'est anticiper une situation de trésorerie future et aussi définir une stratégie de placement en cas d'excédent de trésorerie. L'idéal en gestion de trésorerie serait de maintenir une « trésorerie zéro ».

L'absence de certains outils dans la gestion de trésorerie engendre des problèmes qui s'expliquent par la non-maitrise de la position de trésorerie à un moment donné.

Apparemment, les problèmes de gestion de trésorerie sont en fait complexes et d'une grande importance : les maîtriser, nécessite des réflexions approfondies et une méthode d'approche.

C'est ainsi que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher à rendre leur système de gestion de trésorerie performant. Des solutions résident dans l'application adéquate de ces outils à travers une réorganisation du système de contrôle interne en place et une redéfinition des objectifs. C'est à ce niveau qu'intervient l'audit d'efficacité. En effet, de par l'évaluation du système de gestion de trésorerie, on relèvera les points faibles et les risques qui en découlent ainsi que les conséquences et on proposera des bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie.

La revue de littérature nous a permis de faire un exposé sur les principes aboutissant à une gestion optimale de la trésorerie. Nous allons confronter les conditions de son application à l'EMBAL MALI SA.

PARTIE II – CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : LA PRESENTATION DE L'EMBALMALI

La société EMBALMALI SA est la société qui a le monopole de fabrication des sacs sur le territoire national du Mali. Nous en ferons la connaissance à travers son historique, ses missions, ses activités, son organisation et son fonctionnement.

4.1. Historique

EMBALMALI est une société anonyme dirigée par un Conseil d'Administration, un Président du Conseil d'Administration et un Directeur Général et régie entre autre par les dispositions de l'Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales.

La société a commencé son activité en juin 1999 avec le soutien financier de la République du Mali dans le cadre de la politique d'encouragement des investissements privés productifs. Elle fait partie de la division Emballage de Transport du groupe Industrial Promotion Services; cette division comprend six autres sociétés réparties en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, au Sénégal, en France et au Royaume – Unis.

Le capital de la société est de 1 000 000 000 FCFA un milliard de franc CFA réparti de la manière suivante :

| | |
|-----------------------|------|
| - FILTISAC : | 43 % |
| - État du Mali : | 20 % |
| - HUICOMA : | 10 % |
| - PACK HOLDING : | 10 % |
| - Thiam Baboye : | 10 % |
| - TomotaAliou : | 5 % |
| - Sylla Aly Mamadou : | 2 % |

4.2. La Mission

La mission de la société est d'assurer la continuité, la qualité de la production et la commercialisation d'emballages en polypropylène tissé.

4.3. Organisation et fonctionnement

Pour assurer son bon fonctionnement, EMBALMALI-SA dispose de plusieurs directions (opérationnelle et fonctionnelle).

4.3.1. Organisation

L'organigramme de l'EMBALMALI-sa, représenté en annexe, à la date du mois d'octobre 2013 fait ressortir une organisation à plusieurs niveaux à savoir :

- le Président du conseil d'administration;
- la direction générale ;
- l'Audit interne et le contrôle de gestion ;
- la direction commerciale ;
- la direction administrative et financière ;

4.3.1.1. Le conseil d'administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration de 3 à 12 membres dont les conditions de nomination, les droits et obligations sont ceux fixés par les présents statuts et les articles 416 à 434 de l'Acte Uniforme. C'est l'organe collégial qui représente l'ensemble des actionnaires, son action est inspirée par le seul souci de l'intérêt de la société. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. La gestion émane des membres. Le conseil d'administration remplit une quadruple mission :

- il définit la stratégie de la société ;
- il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation ;
- il contrôle la gestion ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

4.3.1.2. La direction générale

La direction générale est appuyée par le responsable de la qualité, le responsable de l'informatique et des deux responsables de l'audit et du contrôle de gestion, il est le coordinateur de toutes les activités de l'EMBALMALI. Elle rend compte au conseil d'Administration dirigé par un Président du conseil d'administration. Le Conseil d'administration est dirigé par des administrateurs de l'Etat malien et des autres actionnaires.

4.3.2. Fonctionnement

L'EMBALMALI est organisée de la manière suivante :

- la Direction Générale est dirigée par un Président Directeur Général. Le CA est dirigé par neuf (9) membres dont cinq (5) de FILTISAC, un (1) de l'État malien et trois (3) du partenaire IPS ;
- la société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de douze au plus, sous réserve de la dérogation prévue par l'acte uniforme en cas de fusion ;
- Dans la limite du tiers de son effectif, le conseil peut comprendre des administrateurs non actionnaires, à condition que la société compte, au moins quatre actionnaires.

4.4. Activités la société EMBALMALI

Les activités de la Société sont définies dans les statuts et concernent spécifiquement :

- tous travaux et traitements industriels de toutes matières plastiques et notamment l'extrusion, le soufflage, l'injection, le tissage, la confection de toiles et sacs d'emballage ou de tous autres produits de conditionnement ainsi que la ficellerie et la corderie;
- l'étude, la recherche, la prise, l'acquisition, la cession, la concession, l'apport et l'exploitation directe ou indirecte, de tous brevets, licences, marques procédés et/ou modèles, le tout se rapportant à l'industrie de la société et toutes opérations accessoires ;
- la participation directe ou indirecte de la société à toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, au Mali ou à l'étranger, sous quelques formes que ce soit, dès lors que ces activités ou opérations

peuvent se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires ;

Conclusion

Nous avons, à travers ce chapitre, fait la connaissance de l'EMBALMALI en présentant son historique, ses missions et les activités. Ensuite, nous avons, à l'aide d'organigrammes, montré comment les directions de l'EMBALMALI se sont organisées pour assurer au mieux ces missions et attributions. A la suite de cette présentation, la description de l'existant sera présentée au chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre V : LA DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE DE L'EMBALMALI

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 décrit les procédures de gestion de la trésorerie telles qu'elles existent à la Société EMBAL-Mali.

5.1. Les procédures de décaissements

Toutes les transactions, qu'elles soient recettes ou dépenses, sont saisies en informatique dès qu'elle a lieu, dans le journal auxiliaire correspondant sous couvert d'un des documents à l'exception des agios, commissions et frais bancaires.

La préparation des paiements et l'enregistrement dans le système informatique sont de la responsabilité du RAF. Cette fonction recouvre toutes les opérations de règlement en espèces et par chèques.

Ces opérations sont effectuées à travers les étapes suivantes :

5.1.1. La procédure de règlement des factures

Périodiquement, le comptable fournisseur établit la situation des factures fournisseurs échues, et le transmet au RAF.

Règlement par chèque

Les règlements par chèques sont effectués par le service comptable qui est chargé de l'enregistrement comptable des mouvements bancaires. Toutes les factures sont visées par le Chef Comptable et validée par le RAF.

La section « Trésorerie » vérifie l'approvisionnement des comptes bancaires et renseigne la Demande de paiement pour l'établissement du chèque.

Il appose le cachet « **PAYE** » sur la facture, inscrit le numéro du chèque correspondant et le nom de la banque. Il porte l'imputation sur la facture originale et enregistre l'opération de règlement dans le journal de banque considéré.

La liasse facture, fournisseur, chèque et fiche de demande de paiement est classée dans un parapheur et transmise pour signature.

Le principe est celui de la double signature. Les signataires autorisés sont celles le Directeur Général, le Directeur Technique (ou) et le Président du Conseil d'Administration.

Le schéma de comptabilisation **des règlements par chèques** est le suivant :

| | |
|--------------|--|
| DT 40 | . Débit du compte fournisseur concerné |
| CR 52 | . Crédit du compte de la banque tirée. |

5.1.2. Les procédures de règlement des dépenses de fonctionnement

Généralement à l'EMBALMALI, ces règlements sont les dépenses relatives au déplacement des chauffeurs et des missionnaires.

Ils présentent au niveau du trésorier, l'état de besoin et le bon de livraison ; il enregistre ces pièces justificatives et fait signer au bénéficiaire la pièce de dépense récapitulant la date de paiement, le montant de dépense et les autres éléments et paie le bénéficiaire. Elle transmet ces pièces justificatives au service commercial pour l'établissement d'un bon de caisse.

La caissière réceptionne le bon de caisse signé par la Directrice commerciale accompagné des pièces justificatives, vérifie le montant et le visa, enregistre le paiement.

La caissière tire le solde en fin de journée, classe les pièces justificatives et les bons de caisse pour la régularisation et le transmet à la comptabilité pour enregistrement.

Le comptable vérifie les opérations, enregistre et classe les pièces justificatives.

5.1.3. Dépenses par caisse (Règlement en espèces)

La caissière fait le paiement de certaines dépenses. Tout décaissement nécessite une pièce de dépenses (un bon vert et un bon de livraison) visé par des responsables autorisés c'est-à-dire le DG et le DAF .Une procédure d'établissement des bons verts existe. C'est-à-dire il faut se

prémunir d'un bon de livraison et d'une pièce justificative pour l'établissement. Tout décaissement doit être motivé et justifié par les documents et pièces de dépenses.

Pour tout règlement en espèce, le bénéficiaire signe une pièce de la dépense récapitulant la date de paiement, le montant de la dépense, la description des dépenses et autre éléments. Toutes les pièces de dépenses sont annulées après leur règlement avec la mention « paye ».

Ces pièces sont transmises à la comptabilité pour enregistrement et ensuite classées dans un chrono de caisse.

Le contrôle de la caisse est effectué mensuellement par le Contrôleur de Gestion.

Dépenses par traite : **Règlement par crédit documentaire / Traite avalisée**

A l'émission du bon de commande, le Service transit prépare les documents pour le paiement des fournisseurs. Il effectue une demande d'ouverture de crédit documentaire ou d'émission de traite avalisée auprès de la banque. Il joint à la demande, la facture pro forma du fournisseur.

Le secrétaire reçoit la lettre d'acceptation de la banque et la transmet pour signature au Directeur Général. A la réception du courrier, le comptable Trésorier enregistre le paiement et classe le document.

La comptabilisation est identique au règlement effectué par chèque. Toutefois, à la réception de l'avis de débit, il passe une écriture pour constater les frais bancaires et le classe dans le classeur de banque correspondant.

- Après paiement, la facture originale est sortie de l'échéancier et archivée dans le classeur approprié avec le justificatif de paiement correspondant.

5.1.4. Dépenses par chèque

La procédure de décaissement passe par les étapes suivantes :

- *Vérification de la conformité des documents à payer* : elle ne consiste pas à recommencer l'ensemble des contrôles, mais plutôt de s'assurer que les pièces justificatives sont jointes ainsi que tout autre document permettant aux signataires de

signer le paiement en connaissance de cause. Les comptes de tiers correspondants et les conditions particulières de règlement sont obligatoirement joints pour vérifier la prise en charge effective des achats et surtout l'existence d'éventuels avances, acomptes ou règlements partiels antérieurs, retenues de garantie à opérer, etc. Les paiements ne doivent être effectués que sur l'original de la facture et doivent être visés par le contrôleur de gestion; il s'agit là d'une disposition de première importance.

- *Vérification des disponibilités de trésorerie* : avant d'effectuer un paiement, il y a lieu de vérifier si les liquidités sont disponibles en fonction des prévisions de trésorerie établies. La comptabilisation des documents financiers devant s'effectuer au jour le jour, il est possible d'obtenir à tout moment la situation du compte bancaire.
- *Emission des chèques et des ordres de virements* est sous la responsabilité du R.A.F. après accord du Directeur Général. Les paiements sont habituellement effectués par chèques suivant les modalités de paiement indiquées sur la facture.

Un chèque refusé en signature par le Directeur Général pour diverses raisons qu'il ne manquera pas de signaler au service concerné, doit être annulé par la mention « annulé » sur l'original. De même, le chèque doit être annulé et classé dans le dossier de la banque.

Un cachet de paiement avec les références du paiement est obligatoirement porté sur le document justificatif après l'établissement du chèque ou de l'ordre de virement, et toujours avant leur remise au fournisseur.

- *Transmission au tiers concerné* : les chèques sont transmis au tiers sous couvert d'une lettre de transmission. Si le chèque est retiré au siège, la personne autorisée par le fournisseur ayant reçu le chèque signera la case prévue à cet effet, sur l'ordre de paiement et acquittera la facture. Le Trésorier est chargé de la ventilation de tous chèques aux fournisseurs. Les chèques des organismes publics, parapublics et de certaines sociétés sont transmis par le service courrier ou les comptables.

L'Agent Comptable « section trésorerie » est chargé de l'enregistrement des écritures comptables.

A ce titre, il effectue les opérations suivantes :

- s'assurer que l'équilibre $D = C$ est bien respecté ;
- contrôler de l'exactitude des comptes et codes saisis ;

- contrôler de l'exactitude des références saisies,
- contrôler de l'existence des comptes et des codes dans le plan comptable,
- vérifier si tous les documents sont enregistrés afin de s'assurer de l'exhaustivité de la saisie,
- s'assurer que chaque écriture comptable est numérotée et reportée sur la pièce comptable avec la mention « SE ».

Les comptes de banque concernés sont crédités dès l'émission des chèques par le débit du compte de tiers concerné. Ils doivent être utilisés dans leur ordre numérique. Le schéma de comptabilisation se présente comme suit :

Lorsque des chèques émis n'ont pas été encaissés par les bénéficiaires dans le délai de présentation le montant ne peut être extourné, le chèque pouvant être à tout moment, présenté et la provision doit être maintenue.

En cas d'annulation, le chèque portant la mention « annulé » devra être classé dans le dossier de la banque et la souche restant au carnet devra également porter la même mention.

➤ **Pour la signature des chèques :**

Le principe retenu est celui de la double signature des chèques. En aucun cas, cette règle ne peut être transgressée.

Les signataires autorisés sont le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Technique. Les agents intérimaires seront dans tous les cas désignés par une note de service de la Direction Générale.

Les principes retenus sont :

- la signature des chèques et ordres de virements au vue des justificatifs originaux,
- l'interdiction absolue de la signature des chèques en blanc,
- visa du contrôleur de gestion.

➤ **Pour la conservation des chéquiers**

Tous les chéquiers sont recensés dans un cahier et conservés par le Directeur Général dans un lieu sécurisé.

5.2. Les procédures d'encaissement

A la société EMBALMALI SA, les encaissements concernent les rentrées de fonds qui sont constitués par des espèces, des traites, ou avis de virement reçus. Les mesures prises à ce titre sont :

- s'assurer que l'ouverture du courrier soit effectuée par une personne autorisée,
- les chèques reçus soient, en cas de besoin, complétés, barrés et certifiés,
- l'enregistrement des justificatifs préalablement numérotés soit effectué dans un délai court. Un journal différent est utilisé pour chaque compte bancaire,
- les chèques sont remis à la banque le plus rapidement possible.

Les opérations d'encaissement ont pour origine principale la facturation suite aux différentes ventes. Il s'agit : de règlement par chèque, par traite et les versements en espèces enfin le dépôt sur le compte bancaire.

Les opérations d'encaissement ont pour origine principale la facturation suite aux différentes ventes. Il s'agit :

Règlement par chèque : le Caissier, lorsqu'il reçoit le chèque du client ou du service commercial, établit un reçu pour le client. Le chèque reçu est ensuite transmis au trésorier qui en fait une copie et prépare le bordereau de remise.

Le coursier reçoit la liasse et effectue le dépôt à la banque. Au retour, il remet, au comptable trésorier, le bordereau de chèque de la banque. Le comptable trésorier enregistre le bordereau de chèque comme suit et le classe.

| | |
|--|----------------------------|
| DT 521 | . Débit du compte banque. |
| CR 411 | . Crédit du compte clients |
| Constatation du bordereau de chèque | |

Les banques prenant du retard dans la transmission des avis de crédit, le comptable trésorier consulte l'e banking le lendemain de l'opération pour s'assurer que le compte est bien mouvementé.

Si le chèque du client revient impayé (avis de débit de la banque), il informe le service commercial et enregistre la pièce comme suit :

| | |
|---|----------------------------|
| DT 411 | . Crédit du compte clients |
| CR 521 | . Débit du compte banque |
| Constatation de l'avis de débit ou retour de chèque client | |

- *Règlement par traite* : A la réception de la traite, le schéma d'enregistrement est le suivant :

| | |
|---|--|
| DT 4120 | . Débit du compte clients, effets à recevoir |
| CR 411 | . Crédit du compte clients |
| Constatation la réception de l'effet | |

Lorsque le comptable trésorier consulte le compte banque à la date d'encaissement de la traite, après l'avoir envoyée à la banque pour encaissement, et voit que l'opération est bien effectuée, il l'enregistre, avec comme pièce justificative, la décharge du courrier de transmission de la traite à la banque comme suit:

| | |
|---|---|
| DT 521 | . Débit du compte effets à l'encaissement |
| CR 4120 | . Crédit du compte clients, effets à recevoir |
| Constatation de la remise de l'effet | |

L'avis de crédit, à la réception, est ajouté à la pièce justificative de l'opération d'encaissement de la traite.

- *Les versements en espèces* : les versements en espèces autres que ceux n'étant pas en rapport avec le fonctionnement courant de la caisse sont dans les 24 heures qui suivent la transaction immédiatement déposés dans une banque de la place
- *Dépôt sur le compte bancaire de EMBALMALI* : Le client dépose sur le compte bancaire le règlement et transmet au commercial le bordereau de remise. L'enregistrement comptable est similaire au règlement par chèque.

ILLUSTRATION CAS D'UN CLIENT

Illustration des règlements des clients qui s'effectuent en espèce, par chèque et par traite. Toutefois il n'existe aucune procédure formalisée, l'entretien a relègue la séquence des opérations se présente comme suit :

- au préalable, le client se présente au service commercial pour effectuer une commande ;
- le service commercial facture le client en établissant une réception de bon de commande.

Ce bon de commande est établi en trois exemplaires : un bon blanc pour le client, le bon jaune est transmis au service livraison et le bon rose est inoculés au service comptabilité pour la comptabilisation.

Si le client a un compte au niveau de l'entreprise, il peut procéder à un règlement par chèque, par trait ou en espèce. Mais s'il n'a pas un compte au niveau de l'entreprise, il ne peut que procéder par un règlement en espèce :

- le client remplit son chèque du montant de la facturation, signe le chèque et le remet à la caissière ;
- la caissière identifie entre chiffre et lettre et signature, correspondant au chèque Si le chiffre est égal au montant en lettre et si le chèque est dûment signé.

Si ces vérifications sont faites, la caissière appose sa signature sur la facture et le cachet payé en mentionnant la banque et le numéro de chèque.

Ce chèque émis peut être antidaté (qui possède une date limite) ou non daté. Le client peut aussi venir d'un moment à l'autre procéder à un règlement en espèce en retirant le chèque antidaté tout en s'adressant au service commercial pour l'émission d'un bon de commande.

- à la fin de la journée, la caissière transmet les chèques à la trésorière qui procède à leur enregistrement et l'envoi à la banque. Elle transmet ensuite une séquence de feuille de caisse journalière, les bons roses, qui résument l'état des encaissements effectués au service comptable ;

- le service comptable vérifie la liasse comprenant (la séquence de feuille de caisse, les bons rose, le bordereau de livraison) puis tire l'extrait de compte et le brouillard de saisie et procède à la comptabilisation ;
- après comptabilisation, il enregistre les données dans un logiciel comptable « sage 100 », puis classe les factures avec toute les pièces justificatives dans un classeur chrono.

5.2.1. Encaissement en espèces

Les encaissements des fonds proviennent généralement des règlements clients ou de l'approvisionnement de caisse et souvent de reversement de reliquat de frais de mission.

La même caisse effectue les encaissements et les décaissements des fonds il n'y a donc pas de spécialisation de caisse.

Un inventaire de caisse est effectués à la fin de chaque mois par le service contrôle de gestion et un responsable du service comptable. Mais il n'y a pas de contrôle inopiné de la caisse.

5.2.2. Encaissements par virement bancaire

Les encaissements concernant les rentrées de fonds sont constitués par des espèces, des chèques, des traites ou des avis de virement reçus. Les mesures prises à ce titre sont :

- s'assurer que l'ouverture du courrier soit effectuée par une personne autorisée,
- les chèques reçus soient, en cas de besoin, complétés, barrés et certifiés,
- l'enregistrement des justificatifs préalablement numérotés soit effectué dans un délai court. Un journal différent est utilisé pour chaque compte bancaire,
- les chèques sont remis à la banque le plus rapidement possible.
- Les opérations d'encaissement ont pour origine principale la facturation suite aux différentes ventes. Il s'agit :

Règlement par chèque : le Caissier, lorsqu'il reçoit le chèque du client ou du service commercial, établit un reçu pour le client. Le chèque reçu est ensuite transmis au trésorier qui en fait une copie et prépare le bordereau de remise.

Le coursier reçoit la liasse et effectue le dépôt à la banque. Au retour, il remet, au comptable trésorier, le bordereau de chèque de la banque. Le comptable trésorier enregistre le bordereau de chèque comme suit et le classe.

| | |
|--|----------------------------|
| DT 521 | . Débit du compte banque. |
| CR 411 | . Crédit du compte clients |
| Constatation du bordereau de chèque | |

Les banques prenant du retard dans la transmission des avis de crédit, le comptable trésorier consulte l'e-banking le lendemain de l'opération pour s'assurer que le compte est bien mouvements.

Si le chèque du client revient impayé (avis de débit de la banque), il informe le service commercial et enregistre la pièce comme suit :

| | |
|---|----------------------------|
| DT 411 | . Crédit du compte clients |
| CR 521 | . Débit du compte banque |
| Constatation de l'avis de débit ou retour de chèque client | |

- *Règlement par traite* : A la réception de la traite, le schéma d'enregistrement est le suivant :

| | |
|---|--|
| DT 4120 | . Débit du compte clients, effets à recevoir |
| CR 411 | . Crédit du compte clients |
| Constatation la réception de l'effet | |

Lorsque le comptable trésorier consulte le compte banque à la date d'encaissement de la traite, après l'avoir envoyée à la banque pour encaissement, et voit que l'opération est bien effectuée, il l'enregistre, avec comme pièce justificative, la décharge du courrier de transmission de la traite à la banque comme suit:

| | |
|---|---|
| DT 521 | . Débit du compte effets à l'encaissement |
| CR 4120 | . Crédit du compte clients, effets à recevoir |
| Constatation de la remise de l'effet | |

L'avis de crédit, à la réception, est ajouté à la pièce justificative de l'opération d'encaissement de la traite.

- *Les versements en espèces* : les versements en espèces autres que ceux n'étant pas en rapport avec le fonctionnement courant de la caisse sont dans les 24 heures qui suivent la transaction immédiatement déposés dans une banque de la place
- *Dépôt sur le compte bancaire de EMBALMALI* : Le client dépose sur le compte bancaire le règlement et transmet au commercial le bordereau de remise. L'enregistrement comptable est similaire au règlement par chèque.

Rapprochement bancaire

Le Chef Comptable ou le Responsable Administratif et Financier doit s'assurer périodiquement et au minimum une fois par mois que le solde apparaissant sur les comptes de banques sont en conformité avec les relevés bancaires, à l'exception des chevauchements qui doivent être expliqués, justifiés et régularisés. Ils sont préparés par l'Agent Comptable de la section trésorerie et visés par son supérieur hiérarchique. A cet effet il est constaté :

- les chèques émis et non présentés à la banque,
- les erreurs et/ou omissions,
- les virements émis au profit de EMBALMALI.

Les frais, commissions, intérêts non enregistrés par le service comptable parce que le montant exact n'a pas été porté à sa connaissance.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement du système de gestion de la trésorerie de la société EMBAL-MALI SA 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 d'efficacité de gestion de la trésorerie proprement dit.

Chapitre 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

Dans ce chapitre, nous allons mettre en œuvre l'audit d'efficacité de la gestion de trésorerie à travers la description des différentes procédures de la fonction recueillies auprès des intervenants en matière de gestion de trésorerie.

L'appréciation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie passe par l'analyse systématique et régulière des circuits d'information mis en place par l'entreprise.

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autres, que la direction définit, applique et surveille. Ce qui nous amène à apprécier la conception du système et son fonctionnement.

6.1. Évaluation du contrôle interne de la trésorerie par l'approche par les risques

L'importance des risques liés à la trésorerie détermine la rigueur des procédures qui s'y appliquent. Ces procédures visent à assurer que :

- les séparations de fonctions sont suffisantes ;
- les règlements adressés à l'entreprise sont intégralement constatés et comptabilisés ;
- les décaissements sont réels, justifiés et autorisés,
- la tenue de la caisse et le suivi de la banque sont correctement effectués et garantissent
- la fiabilité des soldes des comptes de banques et de caisses.

Tableau 2: des forces et faiblesses apparentes des encaissements.

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|---|---|--|--|---------|-----------------------------|--------------------|--|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| - Le service commercial facture le client. | - s'assurer que les factures sont systématiquement émises pour chaque prestation ; - s'assurer que les factures émises sont vérifiées. | - prestations non facturées ; - non-conformité de la facture ; - erreur de saisie. | Responsabiliser un agent pour l'émission des factures et un autre pour la vérification de ces factures | f | Perte de recette | moyen | On note une baisse massive du revenu de l'entreprise. Cela peut aussi conduire l'entreprise à la faillite. |
| Facturation sur un logiciel clientèle. | s'assurer qu'il y'a pas erreur de saisie | Erreur de saisie | Responsabiliser une personne pour la vérification des factures. | F | Fiabilité des informations. | fort | Augmentation des revenus de l'entreprise. |
| Transmission des factures. aux clients | s'assurer que les factures sont effectivement transmises aux clients. | - omission et non recouvrement de certaines factures; - absence de traçabilité. | - Avoir un registre « courrier départ » spécifiant le N° d'ordre, la date, le bénéficiaire et le réceptionnaire. - Remettre la facture contre décharge. | f | Perte de facture | moyen | Litige entre fournisseur et entreprise. |
| Réception des encaissements en espèces dans un coffre-fort. | - s'assure que les recettes sont sécurisées | - Détournement par manipulation des comptes de recettes. - Des erreurs ou omission des recettes dans l'enregistrement | - Détenir un coffre fort ; - Responsabiliser des personnes indépendantes pour la détention de la clé et le code. | F | Bonne | fort | Les fonds étant bien protégés, l'entreprise gagnerait sur ses encaissements. |
| Réception des chèques par le caissier et la transmission à la trésorerie. | - s'assurer que les risques de perte sont nuls ; - s'assurer de l'exhaustivité de la transmission des | - perte de chèque ; - détournement de chèque ; - omission dans | - transmettre les chèques contre décharge ; - mettre en place un service courrier pour | f | Perte de recette | faible | L'entreprise peut perdre certaines valeurs d'où la baisse de son |

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|---|--|--|--|---------|--|--------------------|--|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| | chèques. | l'enregistrement ; | l'enregistrement des chèques. | | | | revenu. |
| Dépôt des chèques par le trésorier en banque. | - s'assurer que les risques de détournement et de vols sont minimales | - détournement de chèque ; - vols, fraude ou malversation | - responsabiliser une personne indépendante pour le dépôt des chèques. - les chèques doivent être au nom de l'entreprise. | f | Perte de recette | moyen | L'entreprise peut tomber en faillite. |
| Dépôt des espèces en banque par un agent de l'entreprise accompagné par les agents de sécurité des banques. | S'assurer que les risques de détournement et de vols sont minimales | - détournement de fonds malversation | - Tout dépôt doit être sécurisé ; - exiger toujours le bordereau des versements des espèces visé par la banque | F | Sécurité garantie | fort | Cela donne une bonne protection des actifs de l'entreprise. |
| les fonds de la caisse sont sécurisés dans un coffre- fort | - s'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - s'assurer que les risques de vols sont minimales | - vols des valeurs détenues ; - détournement de fonds | - sauvegarder les actifs de la caisse dans un coffre- fort | F | Bonne sécurité des fonds de l'entreprise | Fort | Les fonds étant bien protégés, l'entreprise gagnerait sur ses encaissements |
| la caissière détient la clé et le code du coffre- fort | - s'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - s'assurer que les risques de vols sont minimales | - vols des valeurs détenues ; - détournement de fonds | sauvegarder les actifs de la caisse dans un coffre- fort | F | Bonne sécurité des fonds de l'entreprise | Fort | Les fonds étant bien protégés, l'entreprise gagnerait sur ses encaissements. |

Tableau 3: Tableau des Forces et faiblesses apparentes des décaissements.

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|---|---|--|---|---------|---|--------------------|--|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| - Réception de la facture au poste de sécurité et transmission à l'assistante du DG | - S'assurer que les factures sont enregistrées à la réception | - Perte de facture ; - omission de transmission | - avoir un registre « courrier arrive » avec attribution d'un numéro d'ordre ; - avoir une cellule de gestion du courrier ; - avoir un registre « facture » - arrêter les jours de dépôt des factures. | F | Litiges entre fournisseur et entreprise | Moyen | Des litiges |
| - enregistrement de la facture par l'assistante du DG | - S'assurer que l'on ait les traces des factures | - perte de facture ; - fraude | - numéroté la facture et en faire une copie - enregistrement de la facture reçue | F | Bon dispositif | Moyen | Les factures sont biens traitées. Des bons rapports entre fournisseurs et entreprise |
| - transmissions de la facture au DG | - S'assurer que les factures sont effectivement transmises | - retard dans la transmission ; - corruption ; - favoritisme ; | - avoir une fiche de courrier arrive ; - détermination du temps de traitement ; - avoir un cahier de transmission des factures | F | Bon dispositif | Moyen | Rapidité dans le traitement des factures fournisseurs |
| - vérification de la facture par le service contrôle de gestion | - S'assurer de la réalité du paiement | - facture non conforme au BC, au BR, et BL | - rapprocher la facture et les différentes pièces justificatives | F | Bon dispositif | Moyen | Cela peut éviter les factures fictives |

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|--|--|--|--|---------|---|--------------------|---|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| | | - facture fictive | | | | | |
| Désignation des personnes habilitées à autoriser la dépense | - s'assurer que la dépense est autorisée. | - facture fictive - dépense non autorisée | - Désignation des personnes habilitées à autoriser la dépense | F | Bon dispositif | fort | Evite l'entreprise dans la faillite. Et donne à l'entreprise une bonne gestion de ses actifs. |
| Le choix des factures fournisseur est en fonction de l'échéance donnée par les fournisseurs. | - s'assurer que les visas sont apposés par le DG et DF | - corruption - favoritisme | - avoir un spécimen de visa des signataires | F | Bon dispositif | Moyen | Clarté dans la gestion de paiement. |
| Apposition d'un visa sur toute demande de paiement par le DG ou DF. | - s'assurer de l'exhaustivité des paiements - s'assurer que les risques de corruption sont nuls | - corruption - favoritisme | - tenir compte des disponibilités ; - tenir compte des échéances ; - tenir comptes des priorités ; | F | Franche collaboration entre fournisseur et entreprise | Moyen | Moins de litiges entre fournisseur et entreprise |
| Etablissement du chèque par l'assistante de la trésorerie. | - s'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonction, - s'assurer que les risques de malversations sont minimes | - malversations - fraude | - préparer le chèque par une personne indépendante du signataire | F | Bon dispositif | Moyen | Cela évite des cas de détournement |
| Réception du chèque signé par l'assistante | - s'assurer de la signature du | - détournement ; - malversation ; | - le chèque ne doit pas être retourné à celui | f | Mauvais dispositif | faible | Il peut y avoir des cas de |

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|--|--|---|--|---------|-------------------------|--------------------|---|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| de trésorerie | chèque ; | - fraude - collusion avec le fournisseur ; | qui l'a établi | | | | détournement si le système n'est arrêté. |
| Signature des chèques par le DG et le DF | - s'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonction ; -s'assurer que les risques de malversations sont minimales | - détournement ; - malversation ; - fraude ; | exiger deux signataires | f | Perte de valeurs | faible | L'entreprise court des risques lourds et cela peut amener la chute de l'entreprise. |
| Transmission des chèques aux fournisseurs par l'assistante de la trésorerie. | - s'assurer que le fournisseur a bien reçu son chèque | - collusion entre fournisseur et l'assistante de la trésorerie. - détournement - malversation | - responsabiliser une personne pour la transmission des chèques aux fournisseurs. - remettre les chèques aux fournisseurs contre décharge | f | Perte de valeurs | faible | L'entreprise court des risques de détournement lourds et de faire faillir l'entreprise. |
| Paiement en espèce | S'assurer que les risques de détournement sont minimales | - détournement - malversation | apposition de cachet « payé » sur toute facture réglée. | f | Perte de disponibilités | moyen | Ce système n'est pas assez assurant pour éviter un éventuel risque lourd |
| Factures payées ne portant pas de mention « payé » | | - double paiement - fraude | apposition de cachet « payer » sur toute facture réglée. | f | Perte de valeur | faible | Cela peut entraîner des pertes énormes sur les actifs de l'entreprise. |

Source : nous même

Tableau 4: Tableau des forces et faiblesses apparentes de la comptabilisation

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|---|--|--|---|---------|--|--------------------|---|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| - les opérations de caisse sont comptabilisées quotidiennement par les comptables | - s'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements | - cumul de fonction - omission ou erreurs - fraude ou malversation - détournement | - Séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - enregistrer quotidiennement et de façon chronologique les opérations ; - le compte caisse débite des versements et crédité des règlements | F | Bon enregistrement des comptes de l'entreprise | Moyen | Cela permet une bonne protection des valeurs. |
| - la trésorière comptabilise les opérations de banque | - s'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements | - omission ou erreurs - fraude ou malversations - détournement | - enregistrer exhaustivement toutes opérations de banque ; - le compte banque est débité des dépôts et crédité des retraits | F | Bon dispositif | Moyen | Cela donne une sécurité des fonds et une fiabilité de l'information |

Source : nous même

Tableau 5: Tableau des forces et faiblesses apparentes du contrôle

| Operations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
|---|---|---|--|---------|--------------------------------|--------------------|--|
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| - le contrôle des existants physiques de la caisse est effectué par le contrôleur de Gestion et le responsable des comptables | - s'assurer de la réalité des soldes de caisse ; - s'assurer que les risques de fraudes et malversation sont minimales | - écart entre les actifs disponibles et les soldes ; - fraude, malversations et vols ; - cumul de fonctions incompatibles | - effectuer régulièrement l'inventaire physique de la caisse ; - séparer les fonctions de tenue et de contrôle de caisse ; - rapprocher toujours les documents comptables des pièces de caisse ; - faire des contrôles inopinés | f | Perte d'actifs de l'entreprise | Faible | L'entreprise peut être confrontée à des situations de détournement |
| - la trésorière comptabilise les opérations de banque | - S'assurer que les enregistrements sont exactement faits, - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements | - omission ou erreurs - fraude ou malversations ; - détournement ; | - Enregistrer exhaustivement toutes opérations de banque ; - le compte banque est débité des dépôts et crédité des retraits ; | F | Bon dispositif | Moyen | Cela donne une sécurité des fonds et une fiabilité de l'information. |

Source : nous même

6.2. Test d'efficacité

Relativement à ces travaux, nous avons suivi la démarche de l'audit financier et comptable qui porte sur l'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie.

Nous avons utilisé la même démarche que celle décrite dans le chapitre II de la première partie.

Dans ce chapitre, nous avons collecté des informations essentielles, puis nous avons procédé à des tests de conformité et d'existence qui visent à s'assurer de la conformité de la procédure dans le cadre du cheminement de l'information. C'est-à-dire qu'ils doivent confirmer que le système décrit existe réellement. Notre test a été effectué sur une base d'un nombre assez limité mais significatif d'opérations couvrant la plus grande partie du cycle trésorerie.

Ainsi, une première évaluation a été faite, grâce à des outils, tels que questionnaires de contrôle interne, grille de séparation des tâches et autres. Cette évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses du système.

De nouveau, nous avons procédé à des tests de permanence pour nous assurer que les procédures décrites sont utilisées et qu'elles font l'objet d'une application permanente.

L'objectif est de s'assurer que les points de contrôle (le contrôle des paiements, le contrôle des encaissements, le contrôle des valeurs) sont bien appliqués et couvrent bien tout l'exercice. Ensuite, nous avons procédé à une évaluation définitive.

Les points faibles identifiés (faiblesses dues à la conception du système ou forces qui ne sont pas appliquées) feront l'objet d'une analyse approfondie.

En fin, cette évaluation nous permettra d'exprimer notre opinion concernant les soldes des comptes de la trésorerie de l'entreprise.

6.3. Test de conformité

Pour réaliser ce test, nous avons donc choisi au hasard un échantillon de quinze (15) pièces comptables pour chaque procédure à partir des factures classées au niveau de la comptabilité et de la trésorerie.

Tableau 6: Test de conformité des procédures d'encaissement par chèque

| Date | N° de pièce | Existence | | | | | Visa agent commercial | Visa caissière | Visa PDG | N° de chèque |
|----------|-------------|-----------------------------|----|-----|----|---------------------------|-----------------------|----------------|----------|--------------|
| | | Brouillard de saisie caisse | BR | B B | BJ | Extrait de compte général | | | | |
| 05-08-12 | TR142504 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 05-08-12 | TR142523 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-09-12 | TR145120 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-09-12 | TR145127 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-02-12 | TR142501 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-02-12 | TR142512 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-03-12 | TR144201 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-03-12 | TR144220 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18-07-12 | TR145212 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18-07-12 | TR145321 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 27-09-12 | 146512 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-10-12 | 147210 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-10-12 | 147312 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 30-12-12 | 148001 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 31-12-12 | 148512 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Source : nous même

BR : Bon rose

BB : Bon blanc

BJ : Bon jaune

X : Oui

Selon le test effectué, les procédures décrites reflètent la réalité car toutes les pièces choisies sont classées au service trésorerie. Les pièces choisies montrent que sur toutes les factures établies, il y'a la date, le numéro du chèque, l'existence des pièces justificatives (BR, BB, BJ), l'existence des visas des responsables et l'exhaustivité des enregistrements des opérations.

Tableau 7 : Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse

| Date | N° de pièce | Existence | | | | | Visa agent commercial | Visa caissière | Visa PDG |
|----------|-------------|-----------------------------|----|----|----|---------------------------|-----------------------|----------------|----------|
| | | Brouillard de saisie caisse | BR | BB | BJ | Extrait de compte général | | | |
| 01-04-10 | TR144594 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 05-03-10 | TR143014 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 08-03-10 | TR143026 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 29-04-10 | TR144982 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-04-10 | TR144964 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-01-10 | TR142166 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 26-01-10 | TR81127 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 05-01-10 | TR142257 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-02-10 | TR141894 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 30-09-10 | TR142512 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 09-09-10 | TR147056 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 29-09-10 | TR46836 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-09-10 | TR147048 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 17-09-10 | TR147031 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 14-10-10 | TR147031 | X | X | X | X | X | X | X | X |

Source : nous même

BR : Bon rose

BB : Bon blanc

BJ : Bon jaune

X : Oui

Selon le test effectué, les procédures décrites reflètent la réalité car toutes les pièces choisies sont classées au service comptable. Les pièces choisies montrent que sur toutes les factures établies, il y'a la date, le numéro du chèque, les pièces justificatives (BR, BB,BJ), l'existence des visas des responsables et l'exhaustivité des enregistrements des opérations.

Tableau 8: Test de conformité de facture règlement fournisseur par la banque

| Date | N° de pièces | Existence | | | | | | | Annulation de la facture |
|----------|----------------|-----------|-----|---------|-----|-----|-----|-------------------------|--------------------------|
| | | BSB | BSD | Facture | BL | BC | BR | Extrait de compte tiers | |
| 05-01-12 | RE051621 | x | x | x | NON | NON | NON | x | non |
| 05-01-12 | RE051303 | x | x | x | NON | NON | NON | X | X |
| 20-05-12 | RE051305 | x | x | x | NON | NON | X | X | X |
| 20-05-12 | RE051301 | x | x | x | X | X | X | X | X |
| 10-08-12 | PAIE93097 | x | x | x | NON | NON | NON | X | NON |
| 10-08-12 | Fact N°372 oil | X | x | X | x | x | X | x | x |
| 12-10-12 | PAIE73444 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 12-10-12 | PAIE73445 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-07-12 | PAIE73437 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-07-12 | PAIE73412 | X | X | X | X | X | NON | NON | X |
| 12-06-12 | PAIE73398 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-06-12 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 11-11-12 | X | X | X | X | X | NON | X | X | X |
| 17-12-12 | X | X | X | X | NON | NON | X | X | X |
| 23-12-12 | X | X | X | x | NON | X | X | X | X |

Source : nous même

BSB : Brouillard de saisie Banque

BSD : Brouillard de saisie Décentralisé

BL : Bon de Livraison

BC : Bon de Commande

BR : Bon de Réception

X : oui

Non : il n'existe pas

Le résultat de ce test à donné les observations suivantes :

- il n'existe pas de BC, BR pour la pièce numéro RE051303. La pièce numéro PAIE73441 n'a pas de BR. Les pièces numéro RE051621, PAIE73444 n'ont pas de BL, BR ni BC,
- des pièces ne sont pas annulées ; telles que les pièces (RE051621 ; PAIE93097 ; PAIE73444 ; PAIE73445 ; PAIE73437 ; RE052762) ne sont pas annulées.

Au total les procédures ne sont pas respectées.

Tableau 9: Test de conformité des procédures de paiement par la caisse :

| Dates | N° pièces | Existence | | | Visa DG ou DF | Pièce justificati f | Annulatio n de la pièce | Montant |
|----------|------------|------------------------------------|---------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------|
| | | Extrait de compte Général | Brouillar d de saisie caisse | Bon vert | | | | |
| 15-01-12 | PAIE 53731 | X | X | X | X | X | NON | 358 000 |
| 15-01-12 | PAIE53732 | X | X | X | X | X | X | 2 000 000 |
| 02-03-12 | PAIE53733 | X | X | X | X | X | NON | 250 000 |
| 02-03-12 | PAIE53734 | X | X | X | X | X | X | 484 000 |
| 18-04-12 | PAIE53735 | X | X | X | X | X | X | 550 000 |
| 18-04-12 | PAIE53736 | X | X | X | X | X | X | 1 301 000 |
| 25-06-12 | PAIE53737 | X | X | X | X | X | NON | 251 000 |
| 25-06-12 | PAIE53738 | X | X | X | X | X | NON | 50 000 |
| 27-08-12 | PAIE53739 | X | X | X | NON | X | NON | 500 000 |
| 27-08-12 | PAIE53740 | X | X | X | NON | X | NON | 55 125 |
| 10-10-12 | PAIE53741 | X | X | X | X | X | X | 50 000 |
| 12-10-12 | PAIE53742 | X | X | X | X | X | X | 100 000 |
| 07-11-12 | PAIE53743 | X | X | X | X | X | NON | 166 600 |
| 05-12-12 | PAIE53744 | X | X | X | X | X | NON | 322 000 |
| 28-12-12 | PAIE53745 | X | X | X | X | X | X | 105 000 |

Source : nous même

Ce test a donné le résultat suivant :

- les factures des pièces (PAIE53731, montant : 358 000 ; PAIE53723, montant : 250 000 ; PAIE53, montant 50 000, PAIE53, montant 500 000, PAIE53, montant : 55 125, PAIE53, montant :166 600, PAIE53, montant :322 000) ne sont pas annulées ;
- les pièces PAIE53, montant : 55 125 ; PAIE53, montant :50 000 n'ont pas été visées par les responsables autorisés.

En somme, il y a une défaillance de contrôle interne.

6.4. Test de permanence

Après avoir fait nos tests de conformité des procédures, la phase suivante est de vérifier si les procédures décrites sont celles qui sont utilisées et font l'objet d'une application permanente. Pour cela nous envisageons à travers un sondage sur la base d'un échantillon, ce qui peut nous assurer la réalité du système. Nous avons choisi au hasard quinze(15) pièces traitées par l'entreprise dont le test de permanence est présenté dans le tableau N°10 ci dessous.

Tableau 10: Test de permanence des procédures d'encaissement par chèque

| Date | N° de pièce | Existence | | | | | Extrait de compte général | Visa agent commercial | Visa caissière | Visa PDG | N° de chèque |
|----------|-------------|-----------------------------|-----|----|----|---|---------------------------|-----------------------|----------------|----------|--------------|
| | | Brouillard de saisie caisse | B R | BB | BJ | | | | | | |
| 05-08-12 | TR142504 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 05-08-12 | TR142523 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-09-12 | TR145120 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-09-12 | TR145127 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-02-12 | TR142501 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-02-12 | TR142512 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-03-12 | TR144201 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-03-12 | TR144220 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18-07-12 | TR145212 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18-07-12 | TR145321 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 27-09-12 | 146512 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-10-12 | 147210 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-10-12 | 147312 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 30-12-12 | 148001 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 31-12-12 | 148512 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Source : nous même

Le travail de vérification des procédures de règlement clients est effectuée comme suit :

- s'assurer de l'existence des bons (BB, BR, BJ) ;
- s'assurer de l'existence de l'autorisation des versements ;
- s'assurer de pièces de caisse recette ;
- s'assurer que le visa de la caissière est apposé sur les pièces de recette ;
- s'assurer du cachet saisie et imputation ;
- rapprocher le montant de pièces caisse recette et celui de brouillard de saisie caisse.

Le résultat de ce test a permis de faire le constat suivant :

- il existe un Bon blanc, un bon rose un bon jaune ;
- il existe une autorisation de versement ;
- il existe un numéro de chèque sur les bons de commande ;
- il existe une pièce caisse recette ;
- la pièce de caisse porte tous les visas de personnes habilitées

Au total le contrôle est satisfaisant.

Tableau 11 : Test de permanence des procédures d'encaissement par caisse

| Date | N° de pièce | Existence | | | | | Visa agent commercial | Visa caissière | Visa PDG |
|----------|-------------|-----------------------------|-----|----|----|---------------------------|-----------------------|----------------|----------|
| | | Brouillard de saisie caisse | B R | BB | BJ | Extrait de compte général | | | |
| 05-08-12 | TR142504 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 05-08-12 | TR142523 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-09-12 | TR145120 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-09-12 | TR145127 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-02-12 | TR142501 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-02-12 | TR142512 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-03-12 | TR144201 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-03-12 | TR144220 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18-07-12 | TR145212 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18-07-12 | TR145321 | X | X | X | X | X | X | X | X |

| Date | N° de pièce | Existence | | | | | Visa agent commercial | Visa caissière | Visa PDG |
|----------|-------------|-----------------------------|-----|----|----|---------------------------|-----------------------|----------------|----------|
| | | Brouillard de saisie caisse | B R | BB | BJ | Extrait de compte général | | | |
| 27-09-12 | 146512 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-10-12 | 147210 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 28-10-12 | 147312 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 30-12-12 | 148001 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 31-12-12 | 148512 | X | X | X | X | X | X | X | X |

Source : nous même

Notre vérification a été réalisée de la manière suivante :

- s'assurer de l'existence des bons (blanc, rose, jaune) ;
- s'assurer de l'existence de l'autorisation de versement ;
- s'assurer de l'existence de pièces de caisse recette ;
- s'assurer que le cachet saisie et imputation existe ;
- rapprocher le montant de la pièce et celui de brouillard de caisse.

Le résultat de ce test a permis de faire les observations suivantes :

- il existe des bons (bon blanc, bon rose, bon jaune) ;
- il existe une autorisation de versement ;
- il existe une pièce de caisse recette ;
- les bons portent tous les visas de personnes habilitées ;
- les pièces portent le cachet de saisie et d'imputation ;

En somme, notons que le contrôle est satisfaisant

Tableau 12: Test de permanence des procédures de règlements fournisseurs par la banque

| Date | N° de pièces | Existence | | | | | | | Annulation de la facture |
|----------|-------------------|-------------|-----|---------|-----|-----|-----|-------------------------|--------------------------|
| | | B S B | BSD | Facture | BL | BC | BR | Extrait de compte tiers | |
| 05-01-12 | RE051621 | X | X | X | NON | NON | NON | X | NON |
| 05-01-12 | RE051303 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-05-12 | RE051305 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 20-05-12 | RE051301 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-08-12 | PAIE93097 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10-08-12 | Fact N°372 oil | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 12-10-12 | PAIE73444 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 12-10-12 | PAIE73445 | X | X | X | X | NON | X | X | X |
| 20-07-12 | PAIE73437 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-07-12 | PAIE73412 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 12-06-12 | PAIE73398 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15-06-12 | PAIE733358 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 11-11-12 | PAIE741000 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 17-12-12 | PAIE742580 | X | X | X | NON | | X | X | X |
| 23-12-12 | PAIE752222 | X | X | X | NON | NON | X | X | X |

Source : nous même

La vérification de paiement par la banque s'effectue comme suit :

- s'assurer de l'existence de la date dans les factures et si elles portent des visas ;
- s'assurer de l'existence d'une identification numérique des pièces ;
- s'assurer que le montant mentionné sur la facture correspond au brouillard de saisie décentralisé ;
- s'assurer que le montant inscrit mentionné sur la facture correspond au brouillard saisi de banque ;
- s'assurer de l'existence des factures pour tout règlement ;
- s'assurer de l'existence des pièces justificatives (BC, BL, BR) ;
- s'assurer de l'annulation des pièces justificatives ;
- s'assurer que les paiements sont enregistrés à la bonne date, imputés au bon compte avec le bon montant ;

Le résultat de ce test a permis de faire le constat suivant :

- Les pièces suivantes : PAIE73948 ; PAIE 2203 et Fact N° 9463 n'ont pas de BL, BC, BR et la pièce N°PAIE63405 ne possède pas de BL ni de BC.
- Les factures des pièces suivantes : PAIE63693 ; PAIE73953, RE055144, RE0519884, PAIE93345, PAIE63405, et la facture N° 9463 ne sont pas annulées.

En somme le contrôle n'est pas satisfaisant.

Tableau 13 : Test de permanence des procédures de décaissement par caisse :

| Dates | N° pièces | Existence | | | Visa DG ou DF | Pièce justificatif | Annulation de la pièce | Montant |
|----------|------------|---------------------------|-----------------------------|----------|---------------|--------------------|------------------------|-----------|
| | | Extrait de compte Général | Brouillard de saisie caisse | Bon vert | | | | |
| 15-01-12 | PAIE 53731 | X | X | X | X | X | NON | 358 000 |
| 15-01-12 | PAIE53732 | X | X | X | X | X | X | 2 000 000 |
| 02-03-12 | PAIE53733 | X | X | X | X | X | NON | 250 000 |
| 02-03-12 | PAIE53734 | X | X | X | X | X | X | 484 000 |
| 18-04-12 | PAIE53735 | X | X | X | X | X | X | 550 000 |
| 18-04-12 | PAIE53736 | X | X | X | X | X | X | 1 301 000 |
| 17-04-12 | PAIE53 | X | X | X | X | X | NON | 251 000 |
| 18-06-12 | PAIE53 | X | X | X | X | X | NON | 500 000 |
| 18-06-12 | PAIE56 | X | X | X | X | X | NON | 55 125 |
| 19-06-12 | PAIE53 | X | X | X | X | X | NON | 100 000 |
| 22-06-12 | PAIE3217 | X | X | X | X | X | X | 166 600 |
| 22-06-12 | PAIE33220 | X | X | X | X | X | NON | 322 000 |
| 22-06-12 | PAIE33225 | X | X | X | X | X | X | 105 000 |
| 23-06-12 | PAIE33244 | X | X | X | X | X | NON | 2 500 000 |
| 23-06-12 | PAIE33255 | X | X | X | X | X | NON | 3 500 000 |

Source : nous même

Dans ce cas, notre programme de vérification a retenu les aspects suivants :

- s'assurer de l'existence de la date sur les factures ;
- s'assurer de l'existence d'une identification numérique des pièces ;
- s'assurer que la description d'objet des factures correspond aux pièces justificatives ;
- s'assurer que les montants des factures correspondent aux règlements ;
- s'assurer de l'existence des pièces caisse/dépense ;
- s'assurer que les dépenses sont autorisées ;
- s'assurer de l'existence des factures pour tout règlement ;
- s'assurer que les factures sont visées par les personnes autorisées ;
- s'assurer de l'annulation des pièces justificatives ;
- s'assurer que les paiements sont enregistrés à la bonne date, imputés au bon compte et avec un bon montant.

Cela nous permet de faire le constat suivant :

- Les pièces N° PAIE72275, montant : 1620 000 ; N°PAIE 63946, montant 2 225 000 ne possèdent pas les pièces justificatives.
- Les pièces N° PAIE63964, PAIE72487, PAIE72494 ne sont pas annulées.

Toutes les pièces sont datées. Toutes les écritures sont comptabilisées et ont été passées avec le bon montant dans le bon compte et à la bonne date.

Tableau 14: Test de permanence de procédures de rapprochement bancaire (BST)

| périodes | Existence ERB | Visa PDG | Contrôle matérialisé | | Rapprochement | | Apurement suspens |
|----------|------------------|-------------|-------------------------|----|---------------|--------|----------------------|
| | | | DF | TR | comptabilité | relève | |
| 03/02/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 25/02/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 15/03/12 | X | X | NON | X | X | X | X |
| 27/03/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 10/04/12 | X | NON | X | X | X | X | X |
| 28/04/12 | X | X | X | X | NON | X | X |
| 14/05/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 29/05/12 | X | NON | X | X | X | X | X |
| 10/06/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 21/06/12 | X | NON | X | X | X | X | X |
| 08/07/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 22/07/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 06/08/12 | X | X | X | X | X | X | X |
| 22/08/12 | X | X | X | X | X | X | X |

Source : nous même

PDG : Président Directeur Général

DF : Directeur financier

TR : Trésorière

ERB : Etat de rapprochement bancaire

BOA : Banque of africa

X : oui

Non : N'existe pas

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

- s'assurer de l'existence des rapprochements bancaires ;
- s'assurer de l'existence des visas des personnes autorisées ;
- s'assurer que le solde comptable est rapproché du solde du relevé bancaire ;
- s'assurer que le suspens s'apure normalement.

Le résultat de ce test a permis de faire le constat suivant :

- il n'existe pas un contrôle matérialisé par le visa d'un supérieur hiérarchique ;
- les suspens ont été apurés ;
- il manque des visas de responsables sur les ERB.

Au total, le contrôle n'est pas satisfaisant.

En effet, nous pouvons conclure que la description des procédures ne représente pas les procédures telles que prévues par la société EMBAL MALI SA. Toute fois les responsables reconnaissent le non respect de certaines procédures.

6.5. Évaluation définitive

Le premier constat effectué lors de la vérification de l'existence des procédures est le manque de manuel de procédures. Les méthodes de travail ne sont pas formalisées. Mais les entretiens que nous avons eus avec les principaux intervenants nous permettent d'analyser les procédures des opérations de trésorerie. L'examen des procédures de gestion de trésorerie, nous a conduits à faire des tests de conformité et de permanence. Cette évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses du système.

6.5.1. Les points forts de contrôle

- Au niveau de la caisse

On constate que les principaux points à ce niveau sont les suivants :

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

- l'établissement d'un cahier de solde de caisse par la caissière à la fin de chaque jour après la confrontation de données avec la personne qui détient le journal de trésorerie ;
- pour l'encaissement du fonds toutes les opérations sont établies avec les pièces de caisse recettes ; sur celles-ci sont apposée le cachet puis enregistrées dans le journal de trésorerie ;
- pour tout paiement les factures portent les visas des personnes autorisées ;
- contrôle mensuel de la caisse par le contrôleur de gestion.
- Au niveau de la banque.

A ce niveau, nous avons relevé les points forts suivants :

- l'établissement journalier d'un état de dépôt des chèques par le trésorier ;
- l'établissement des états de rapprochement bancaire quotidiennement ;
- les montants des factures à régler sont rapprochés des montants de chèques correspondants ;
- l'établissement des chèques barrés ;
- il existe une séparation des fonctions entre celui qui établit les chèques et celui qui autorise les paiements.
- Les virements bancaires sont enregistrés dans le compte banque de l'entreprise ;
- tous les paiements par chèques sont visés et autorisés par les personnes habilitées ;
- les chèques sont enregistrés sur les factures clients et dans une feuille spéciale créée à cet effet, tenue quotidiennement, avec mention de tous les renseignements essentiels ;
- les chèques annulés sont gardés afin de prévenir leur réutilisation.

- Autorisation et annulation des pièces justificatives

A ce niveau on constate que :

- les dépenses sont autorisées par des personnes habilitées ;
- les factures portent des mentions « factures comptabilisées » ;
- il existe un cachet d'annulation des pièces de dépenses.

- Au niveau de la comptabilité

Au niveau de l'enregistrement comptable, nous avons relevé les points forts suivants :

- o tous les mouvements financiers (encaissements et décaissements de fonds) sont enregistrés après la réception des pièces justificatives à la comptabilité ;
- o toutes les pièces justificatives sont classées après l'imputation et la saisie des règlements ;
- o existence d'activité de contrôle (par exemple vérification des montants de factures et des pièces correspondantes) ;
- o l'établissement de rapprochement des soldes bancaires et des soldes comptables ;
- o toutes les pièces sont classées selon la suite numérique ;
- o l'utilisation d'un logiciel comptable « SAARI ».

6.5.2. Les points faibles

Le questionnaire de contrôle interne et les entretiens nous ont permis de faire les constats suivants :

- l'inexistence d'un budget de trésorerie au sein de l'EMBALMALI SA, c'est-à-dire l'entreprise gère sa trésorerie à vue ;
- la non-spécialisation de la caisse. Cela ne facilite pas le contrôle des opérations ;
- la majoration des opérations d'encaissement est effectuée en espèces ;
- l'absence d'un échéancier pour le règlement des factures fournisseurs. Alors cela fait que l'entreprise ne peut pas respecter ses obligations auprès des principaux partenaires ;
- les encaissements reçus sont affectés directement au paiement des dépenses ;
- compte tenu de l'urgence de certaines dépenses, les procédures des décaissements sont quelques fois contournées ;
- l'absence de contrôle inopiné de la caisse ;
- l'implication du responsable de comptabilité dans le contrôle de caisse ;
- retour du chèque à la trésorerie après signature du DG ou du DF ;
- paiement des salaires et autres rémunérations hors du circuit bancaire ;
- cumul de fonction au niveau du trésorier : établit les chèques et fait les rapprochements bancaires, même temps il est comptable fournisseur et comptable client.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans le domaine comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

A l'issue des faiblesses recensées voir (TFfa) et les points faibles de l'évaluation définitive, il convient que toutes les mesures appropriées soient prises pour améliorer la performance au niveau de la gestion de trésorerie.

Après avoir fait une évaluation du dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie, il est nécessaire de proposer des mesures appropriées pour pallier les défaillances du système de contrôle interne et les risques d'erreurs et de fraudes en vue de favoriser l'atteinte des objectifs de la trésorerie.

Nous recommandons à la direction générale de l'EMBALMALI SA et plus précisément au département comptable et financier les recommandations suivantes :

- des recommandations relatives aux objectifs
 - o définir, formaliser et diffuser les objectifs assignés à chaque fonction et particulièrement à la fonction trésorerie. Ces objectifs doivent être définis à court, moyen et long terme et doivent être en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise ;
 - o orienter les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs.

- Des recommandations relatives à l'organisation
 - o la description claire des postes précisant les attributions générales et spécifiques ;
 - o la définition claire des responsabilités de manière à éviter les cumuls de fonctions ;
 - o la création d'un service d'audit interne ;
 - o la mise en place d'un logiciel performant destiné spécifiquement à la gestion de la trésorerie.

- Des recommandations relatives aux procédures :
 - mettre à jour le manuel de procédures ;
 - mettre en place un manuel de procédures du cycle trésorerie ;
 - établir un budget de prévision de trésorerie ;
 - spécialiser les caisses ;
 - Instaurer une caisse dépense et une caisse recette pour faciliter le contrôle ;
 - fixer un plafond de montant en espèces à détenir par la caisse et avec versement systématique en banque au-delà de ce seuil ;
 - transmettre à la comptabilité les pièces de règlement le plus rapidement possible ;
 - séparer la détention de la clé et le code du coffre fort par des personnes indépendantes ;
 - faire une double signature sur les chèques par les personnes responsables en déposant les spécimens de signature dans les différentes banques ;
 - spécialiser la comptabilité : un comptable fournisseurs et un comptable clients ;
 - privilégier les règlements des clients par chèques barrés ou par virements bancaires ;
 - renforcer la gestion des comptes bancaires ;
 - éviter la pratique d'établir des chèques au nom des travailleurs de l'entreprise pour les dépenses de fonctionnement ;
 - l'état de rapprochement bancaire doit porter les visas des personnes habilitées ;
 - respecter les échéances de paiement des fournisseurs pour un bon partenariat et une crédibilité pour l'entreprise ;
 - déposer le plus rapidement possible en banque les chèques ; ce qui permet d'éviter la perte de trésorerie ;
 - établir un registre pour enregistrer tous les chèques reçus.

- Des recommandations relatives à la supervision et aux activités de contrôle
 - faire des contrôles inopinés de la caisse ;
 - renforcer les activités de supervision par la tenue des réunions régulières et par la production de rapport d'activité périodiques ;
 - produire des documents prévisionnels pour un contrôle efficace des opérations bancaires.

L'étude pratique que nous avons terminée, est basée sur la démarche adoptée et les outils d'évaluation utilisés. Les procédures de contrôle de la fonction trésorerie du groupe EMBALMALI SA font l'objet d'une appréciation en vue de nous assurer, d'une part de leur existence et d'autre part, de leur fonctionnement.

Les instruments de travail choisis, notamment la démarche adoptée et les outils d'évaluation nous ont permis de déceler les insuffisances dans leur conception et également des défaillances dans leur application.

Toutes les défaillances recensées pourront plonger la société EMBAL MALI SA dans une situation non confortable du point de vue financier et organisationnel si des mesures idoines ne sont pas prises.

C'est ce qui nous a conduits à suggérer des recommandations en vue d'améliorer le système.

Cependant, il faut préciser que ces améliorations passeront inéluctablement par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne qui pourra éviter ou minimiser les risques.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en œuvre l'audit d'efficacité de gestion de la trésorerie D'EMBALMALI S.A. Nous avons identifié les risques liés à chaque sous-processus que nous avons évalué en fonction de leurs probabilités de survenance et de leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons ensuite formulé des Recommandations pour la maîtrise de ces risques.

Conclusion de la deuxième partie

Dans la deuxième partie, nous avons présenté la société EMBAL-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 à la société EMBALMALI SA pour une meilleure gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude qui a été enrichissante pour nous à plus d'un titre, et nous a donné une vision plus large de la fonction de trésorerie et des facteurs qui concourent à sa meilleure gestion. Nous sommes mesure d'affirmer que, comme pour toutes les autres fonctions de l'entreprise, l'efficacité de la gestion de trésorerie passe par un bon dispositif de contrôle interne. Ainsi, l'évaluation des procédures de contrôle interne constitue une technique incontournable pour toute mission d'audit. Cette évaluation est un élément essentiel et permet à l'auditeur de décider si oui ou non il peut accorder sa confiance aux documents et livres comptables de l'entreprise. A partir de là, un programme de contrôle des comptes conséquent est bâti pour réaliser la suite des travaux.

Le cas de la société EMBAL MALI SA qui fait l'objet de notre mémoire nous a permis de mettre en œuvre cette phase cruciale de notre mission.

En effet, l'étude effectuée sur la base d'une évaluation des procédures de contrôle interne de la trésorerie a été menée selon la méthodologie de trésorerie générale.

Ceci nous a permis de :

- décrire la méthodologie de l'audit des opérations de trésorerie ;
- faire ressortir la démarche et les outils de contrôle interne du cycle trésorerie afin de mesurer son impact ;
- déterminer les forces liées à la gestion de la trésorerie ;
- recenser les faiblesses des procédures de la trésorerie mis en place, afin de proposer des solutions ;
- formuler des recommandations afin de dégager des pistes d'amélioration qui peuvent conduire à une efficacité du système.

En effet la première partie de notre étude, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les différents concepts de base de l'audit, du contrôle interne dans une mission. Cela nous a permis de mettre en pratique cette méthodologie dans la seconde partie de nos travaux et d'orienter cette étude, rencontré des responsables très réceptifs sur les nouvelles pratiques en matière de gestion de la trésorerie. Ce qui nous a permis de travailler dans une atmosphère très agréable, quand on sait que l'environnement est un facteur très déterminant dans la bonne marche d'une entreprise.

Les différents tests sur les procédures administratives et comptables nous ont permis de déceler et de corroborer les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'entreprise. A la fin de cette évaluation, les points faibles identifiés dus, soit à l'insuffisance des procédures de contrôle interne, soit à la non application de celles-ci, ont fait l'objet d'une analyse approfondie et des recommandations.

Ainsi nous avons formulé les recommandations relatives :

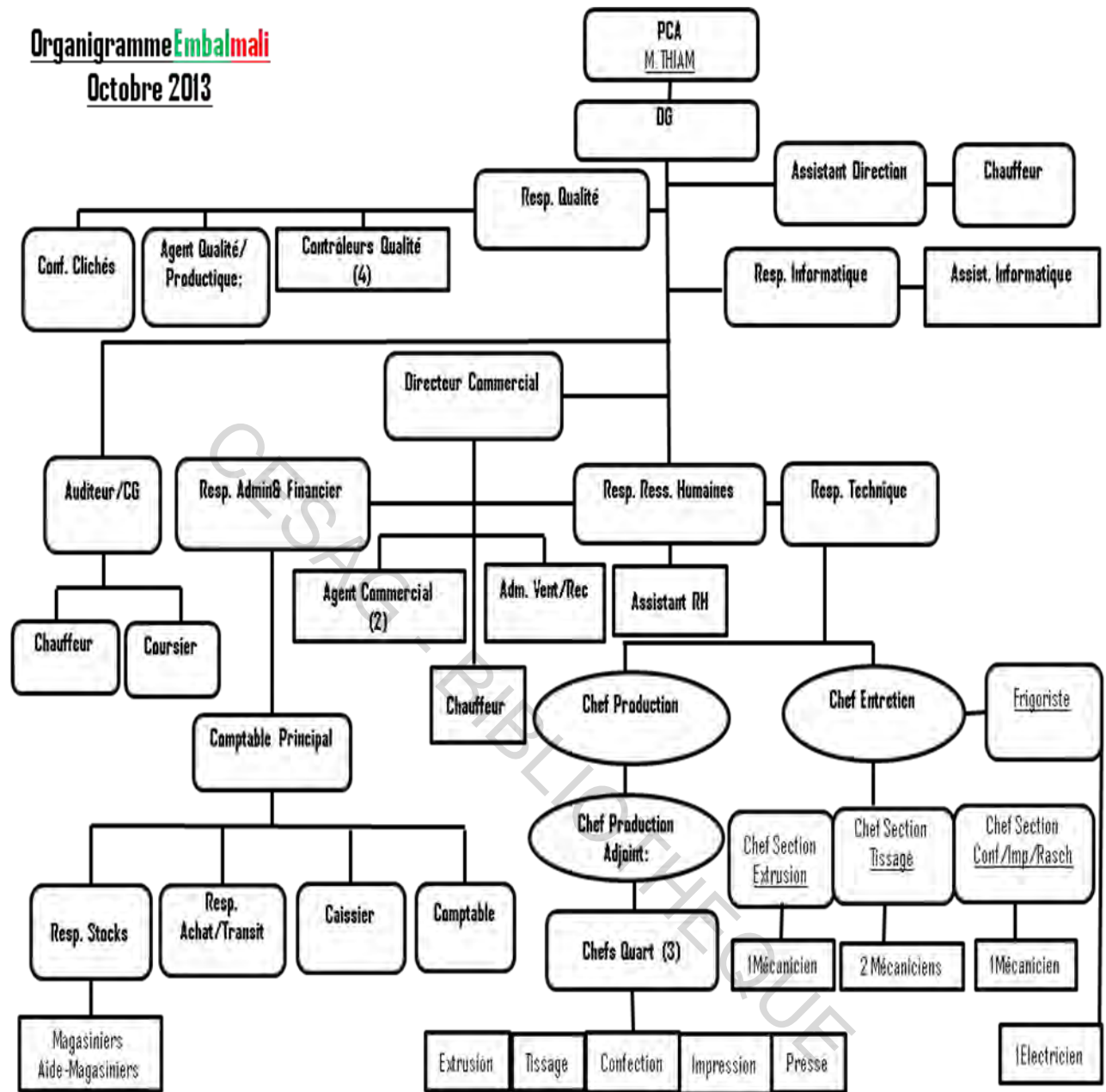
- aux objectifs ;
- à l'organisation ;
- au système d'information ;
- aux procédures ;
- à la supervision et aux activités de contrôle.

Nous restons convaincus, malgré les limites et insuffisances de notre étude, que nos remarques et recommandations seront prises en compte par la direction de l'EMBAL MALI SA et contribueront à l'amélioration de la gestion efficace de trésorerie de cette entreprise.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de EmbalMali



Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne (QCI)

- **FONCTION ENCAISSEMENT**

Objectifs de contrôle :

- S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive.
- S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles.
- S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes.

- **FONCTION DECAISSEMENT**

Objectif de contrôle :

- S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive.
- S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles.
- S'assurer que les risques de détournement (par majorations frauduleuses des paiements ou par création de document de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

- **FONCTION BUDGETISATION**

Objectif de contrôle :

- S'assurer que l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés.
- S'assurer que le budget est établi en fonction des autres budgets.
- S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivi permanent.
- S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie.

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

| Questionnaire de contrôle interne | Section : Trésorerie- Dépenses | Ste : EMBALMALI SA | Folio 1/4 | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------|-----------|---|---|---|---|---|
| S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes | | | | | | | | |
| Fonction | Personnel concerné | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1- Tenue de la caisse | | | x | | | | | |
| 2- Détention de titres | | | x | | | | | |
| 3- Détention des chèques reçus des clients | | | X | | | | | |
| 4- Autorisation d'avance aux employés | | | | | | | x | |
| 5- Détention des carnets de cheque | | | x | | | | | |
| 6- Préparation des chèques | | | x | | | | | |
| 7- Approbation des pièces justificatives | x | | | | | | | |
| 8- Signature des chèques | x | x | | | | | | |
| 9- Annulation des pièces justificatives | | | x | | | | | |
| 10- Envoi des chèques | | | | x | | | | |
| 11- Tenue du journal de trésorerie | | | X | | | | | |
| 12- Liste des chèques reçus au courrier | | | X | | | | | |
| 13- Dépôts en banque de chèques ou espèces | | | | | | | | |
| 14- Tenue des comptes clients | | | | | | | X | |
| 15- Tenue des comptes fournisseur | | | | | | | X | |
| 16- Emission d'avoirs | | | | | | | X | |
| 17- Approbation des avoirs | | | | | | | X | X |
| 18- Réception des relevés bancaires | | | | X | | | | |
| 19- Préparation des rapprochements de banque | | | | X | | | | |
| 20- Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et avec le journal de trésorerie | | | | X | | | | |
| 21- Accès à la comptabilité générale | | x | x | x | | X | | |
| 22- Tenue du journal des ventes | | | | | | x | | |
| 23- Préparation des factures clients | | | | | | X | | |
| 24- Mise à jour du fichier permanent | | | | | | X | | |

1. Directeur Général
2. Responsable Administratif et financier
3. Trésorier
4. Assistant Trésorerie
5. Caissiers
6. Comptabilité
7. Directeur des Ressources humaines
8. Service Commercial

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle

| Questionnaire de contrôle interne | Entité auditée : EMBALMALI SA | | Folio | | | |
|---|-------------------------------|------------------|----------|------------|-------------|-----|
| | Auditeur : Habib BA | | | | | |
| | Rubrique : encaissement | | Exercice | | | |
| Objectif de contrôle : | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive | | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE | Ref |
| 1- A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - pré-endossés - transmis directement au service de trésorerie ? | | - X X X | - | - X | | |
| 2- Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? - des titres de règlement ? | | - X | | - X | | |
| 3- Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ? | | | | - X | | |
| 4- Le montant des titres de paiement remis en banque est il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ? | | - X X | | | | |
| 5- Les recettes en espèces, sont elles enregistrées sur des pièces de caisse standard et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ? | | - X X X | | | | |
| Les encaissements effectués par les agences sont-ils contrôlés régulièrement ? | | X | | | | |

| Questionnaire de contrôle interne | Entité auditée : EMBALMALI | | Folio | | |
|--|----------------------------|------------|------------|-----|-------------|
| | Auditeur : Habib BA | | | | |
| | Rubrique : encaissement | | Exercice | | |
| <p>Objectif de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles. | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| <p>1- Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ? | | - X | - X | | |
| <p>2- Les encaissements sont-ils autorisés par des personnes désignées à l'avance ?</p> | | X | | | |
| <p>3- Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisations pour éviter les enregistrements multiples ?</p> | | X | | | |
| <p>4- Les effets retournés impayés sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - immédiatement débités à nouveau au compte client ? - soumis à l'autorisation d'un responsable ? | | X X | | | |

| Questionnaire de contrôle interne | Entité audité : EMBALMALI | | Folio | | |
|---|---------------------------|-----|----------|-----|-------------|
| | Auditeur : Habib BA | | | | |
| | Rubrique : encaissement | | Exercice | | |
| Objectif de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| 1- Existe-il une caisse spécialisée à la réception des recettes ? | | | | X | |
| 2- Les encaissements sont ils constatés par des pièces de caisse pré numérotés en séquence ? | | X | | | |
| 3- A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisse 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 contrôle interne | Entité auditée : EMBALMALI | | Folio | | |
|--|----------------------------|--------|----------|-----|-------------|
| | Auditeur : Habib BA | | | | |
| | Rubrique : décaissement | | Exercice | | |
| Objectif de contrôle : | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive. | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| 1- Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés | | X | | | |
| 2- Les titres de paiement vierges (y compris les supports informatiques) sont ils correctement protégés ? | | X | | | |
| 3- La mise en service des liasses de titres de paiement est elle (liasses manuelles ou informatique) : | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> enregistrée ? rapprochés des journaux correspondants ? | | X X | | | |
| 4- Les titres de paiements émis sont ils comptabilisés dans l'ordre numérique ? | | X | | | |
| 5- La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est elle vérifiée ? | | X | | | |
| 6- Les paiements en espèces sont-ils : | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> saisis sur des pièces de caisse pré-numérotées ? enregistrés dans l'ordre de ces pièces ? | | X X | | | |
| 7- Pour les fournisseurs qui envoient des relevés, les règlements émis sont ils rapprochés des relevés ? | | X | | | |
| Les écarts sont-ils | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> analysés ? corrigés ? | | X | | | |
| 8- si des états d'anomalies sont produits par l'informatique sont ils régulièrement analysés par une personne indépendante ? | | X | | | |

| Questionnaire de contrôle interne | Entité audité : EMBALMALI | Folio | | | |
|--|---------------------------|----------|-----|-----|-------------|
| | Auditeur : Habib BA | | | | |
| | Rubrique : décaissement | Exercice | | | |
| <p>Objectif de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles. | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| 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 virement 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 | | | |
| 6- Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées des justificatifs ? - Soumises à l'autorisation d'un responsable ? | | X | | | |
| 7- Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ? | | X | | | |

| | | | | | | |
|--|---------------------------|--------|----------|-----|-------------|--|
| Questionnaire de contrôle interne | Entité audité : EMBALMALI | | Folio | | | |
| | Auditeur : Habib BA | | | | | |
| | Rubrique : décaissement | | Exercice | | | |
| <p>Objectif de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuses des paiements ou par création de document de dépenses fictives) sont nuls ou minimales. | | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE | |
| 1- Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ? | | | | X | | |
| 2- Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces numérotés en séquence ? | | X | | | | |
| 3- L'utilisation fréquente des « bon provisoire» est elle soumise : - à des contrôles réguliers ? - à des régularisations ? | | X X | | | | |
| 4- Existe- t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ? | | X | | | | |
| 5- Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ? | | X | | | | |

| Questionnaire de contrôle interne | Entité auditée : EMBALMALI | Folio | | | |
|--|----------------------------|----------|-----|--------|-------------|
| | Auditeur : Habib BA | | | | |
| | Rubrique : budgétisation | exercice | | | |
| Objectif de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés. | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| 1- Existe-t-il un manuel des procédures budgétisation : <ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> -exhaustives ? -efficaces ? | | | | X | |
| 5- Les prévisions de trésorerie sont elles établies de concert avec : <ul style="list-style-type: none"> - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ? - le service administratif ? - service technique ? | | | | X | |
| 6- Les prévisions de trésorerie sont-elles établies avant le nouvel exercice ? | | | | X | |

| Questionnaire de contrôle interne | Entité auditée : EMBALMALI | | Folio | | |
|---|----------------------------|-----|----------|-----|-------------|
| | Auditeur : Habib BA | | | | |
| | Rubrique : Budgétisation | | exercice | | |
| <p>Objectif de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> s'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivi permanent | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| 1- Les prévisions de trésorerie (encaissement et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ? | | | X | | |
| 2- Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constants ? | | | 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 de ventes 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 contrôle interne | Entité audité : EMBALMALI SA | Folio | | | |
|--|------------------------------|----------|-----|-----|-------------|
| | Auditeur : | | | | |
| | Rubrique : | exercice | | | |
| Objectif de contrôle : | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> s'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie | | | | | |
| Questions | Ref Diag | OUI | N/A | NON | COMMENTAIRE |
| 1- Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles exactes ? | | | | X | |
| 2- Les systèmes d'information permettent-ils 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 | |

Annexe 5 : Guide d'entretien

- pouvez-vous nous décrire votre procédure de gestion de trésorerie ?
- Quels sont les missions et objectifs qui sont assignés à la trésorerie ?
- Les missions et objectifs sont clairement définis par les supérieurs hiérarchiques ?
- Existe-t-il un manuel de procédures propre à la gestion de trésorerie ?
- Pouvez-vous nous décrire ces procédures ?
- Qui autorise les encaissements et les décaissements ?
- Quelle est la procédure adoptée pour les encaissements et les décaissements ?
- Existe-t-il une procédure de négociation des conditions bancaires ?
- Quels sont les contrôles effectués au niveau de la caisse ?
- Comment contrôler les flux de trésorerie ?
- Existe-t-il des rapports d'activités périodiques ?
- Est-il possible d'avoir à tout moment la situation de la trésorerie de l'entreprise ?
- Quel est l'effectif de votre service ?
- Quels moyens disposés vous pour gérer la trésorerie ?
- Ces moyens vous semblent-ils suffisants ?
- Quels moyens supplémentaires avez-vous besoin actuellement ?
- Quel logiciel disposez-vous pour gérer la trésorerie ?
- Quelle appréciation faites-vous du système de paiement des dépenses et de la collecte des recettes ?
- D'où proviennent les informations que vous recevez ?
- Quand sont-elles disponibles ?
- Vérifiez-vous l'exactitude des informations reçues ?
- Quels sont les contrôles prévus ?

Fonction budgétisation

Objectifs de contrôle :

- A. s'assurer que l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés ;
- B. s'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets ;
- C. s'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivi permanent ;
- D. s'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- 1- AHOANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Edition Monde experts, Abidjan, 729 pages.
- 2- ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (AFTE) (2003), *la Gestion de trésorerie des PME-PMI*, Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE), Paris, 82pages.
- 3- BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions la Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 290 pages.
- 4- BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé*, 2^{ème} édition, Editions la Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 278 pages.
- 5- BENAIEM Josette & al. (2006), *Gestion budgétaire et analyse de la performance*, Edition 2005-2006, Bourg-en-Bresse, 204 pages.
- 6- BENAIEM Jean-Jacques et GENEST Christine (2005), *Analyse financière et gestion de la trésorerie*, fontaine de picard, 339 pages.
- 7- BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 271 pages.
- 8- BONNET François (2003), *Entreprise en difficulté et gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 271 pages.
- 9- CRAMBERT & al. (2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 261 pages.
- 10- COLLINS Lionnel et Vallin Gérard (1992), *Audit et contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
- 11- COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'Organisation, Paris, 975 pages.
- 12- DAYAN Armand (2008), *Manuel de gestion*, volume 2, 3^{ème} édition, Ellipses éditions Marketing, Paris, 975 pages.
- 13- DOV Ogien (2008) *Comptabilité et Audit bancaires*, 2^{ème} édition Dunod, paris, 532Page.

- 14- DUBOIS Denis (1989), *trésorerie encyclopédie de la gestion Tome 3*, 2^{ème} édition economica, 3621Page.
- 15- FORGET Jack (2005), *gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière à court terme*, édition d'organisation Paris, 239Page.
- 16- GAUGAIN Marc & Sauvée, Crambert-Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, 2^{ème} édition Economica, Paris, 261Page.
- 17- GRIFFTHS, Stéphane & DGOS & jean-guy (2004), *de l'analyse à la stratégie*, éditions d'organisation, Paris, 192 Page.
- 18- HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : Gestion des risques d'entreprises et contrôle interne : Norme ISA 200, 315,330, et 500*, 2^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 232Page.
- 19- HAMZAOUI Mohamed & al pige, Benoit (2005) *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition village Mondial Orléans, 245Page.
- 20- .HENRI Mitonneau, (2006), *Réussir l'audit des processus*, un nouveau référentiel pour une nouvelle vision de l'audit 2^{ème} édition, Afnor, Paris, 33 Page.
- 21- HUBERT de la Bruslerie & CATHERINE Eliez. (2012), *Trésorerie d'entreprise : Gestion de liquidité et de risques*, 3^{ème} Dalloz, Paris, 653pages
- 22- IFACI (2003), *Maîtrise des risques de l'organisation*, séminaire de formation France, 53 Page.
- 23- LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 279Page.
- 24- Le PETIT LAROUSSE (2009), paris, 1812 Page.
- 25- LEROY Michel (1999), *Gestion de trésorerie*, édition d'organisation, collection multimédia finance, 165 Page.
- 26- MADERS Pierre Henri, MASSELIN jean luc (2006), *contrôle Interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maitriser*, édition d'organisation, Paris, 261 Page.
- 27- MEUNIER-Rocher, Béatrice (2006), *le diagnostic financier*, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 261 Page.
- 28- MEUNIER Henri & al. (1984), *la trésorerie des entreprises : plans de trésorerie, plans de financement*, 2^{ème} édition Dunod, 177 Page.

- 29- OBERT Robert (2004), *synthèse droit et comptabilité*, Edition Dunod, Paris, 216 Page.
- 30- POLONIATA, Bruno, ASCHENBROICH, Yves & VOYENNE, Didier (1997), *la nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod, Paris 479 Page.
- 31- RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris 217 Page.
- 32- SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2004), *guide self- Audit*, éditions d'organisation, Paris, 217 Page.
- 33- SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Dunod, 271 Page.
- 34- VERDAILLE Bernard & Grand Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, éditions Economica, Paris, 112 Page.
- 35- VERNIMEN, Pierre (2007), *Finance d'entreprise*, 3ème édition, Dollaz, Paris, 818 Page.
- 36- ZAMBOTTO Christian (2006), *Gestion financière en 23 fiches*, Dunod, 1523 Page.