



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

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

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

**Promotion  
(2011-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA  
TRESORERIE : CAS DU GROUPE CABINET CONSEIL  
INTERNATIONAL AFRIQUE- SENEGAL**

**Présenté par :**

**M. AVOGNON Uriel Arnold**

**Dirigé par :**

**M. Bertin CHABI**

**Chef département  
Master de l'ISCBF  
CESAG**

**Octobre 2012**

## DEDICACES

- A mon père, pour tous ses efforts sur les plans moral, financier et éducatif ;
- à ma mère, dont l'affection et le soutien financier ne m'ont jamais fait défaut. Ce travail est le fruit de ses sacrifices, de sa dévotion et de sa sollicitude ;
- à ma sœur, pour le soutien inestimable ;
- à toutes les familles AVOGNON et FAÏHUN ;
- à mes oncles, tantes, cousins et cousines pour leur amour et leurs conseils ;
- à mes amis de toujours dont je n'ose citer les noms de peur d'en omettre certains affectueusement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes sincères remerciements et ma gratitude à tous ceux qui m'ont soutenu de façon directe ou indirecte dans la réalisation de ce rapport en l'occurrence :

- Dieu tout puissant pour sa protection, sa bonté et sa grâce ;
- Monsieur Mamadou Salif SOW, Président Directeur Général du Groupe Cabinet Conseil International-Afrique pour m'avoir donné l'occasion d'effectuer mon stage dans son cabinet ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance pour tous ses efforts et précieux conseils méthodologiques qui nous ont guidés dans notre rédaction ;
- Au corps professoral du CESAG pour les enseignements de qualité reçus ;
- Monsieur Bertin CHABI, qui en dépit de ses occupations, n'a ménagé aucun effort pour me suivre ;
- tout le personnel du Groupe Cabinet Conseil International-Afrique ;
- tous mes amis et toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre ;
- tous les membres du jury qui me font l'honneur d'apprécier ce travail ; je suis persuadé que vos conseils et observations amélioreront sa qualité.

## LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>Groupe CCI-Afrique</b>	:	Groupe Cabinet Conseil International-Afrique
<b>OHADA</b>	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>ONG</b>	:	Organisation Non Gouvernementale
<b>PME</b>	:	Petite et Moyenne Entreprise
<b>SARL</b>	:	Société A Responsabilité Limitée
<b>SYSCOA</b>	:	Système Comptable Ouest Africain
<b>SYSCOHADA</b>	:	Système Comptable OHADA
<b>TAFIRE</b>	:	Tableau Financier des Ressources et Emplois
<b>TVA</b>	:	Taxe sur la Valeur Ajoutée

## LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

### **Figures :**

Figure n° 1 : Procédure de prévision.....	14
Figure n° 2 : Les documents de la gestion de la trésorerie.....	15
Figure n° 3 : Procédure budgétaire.....	16
Figure n° 4 : Les différentes options de placement d'excédent de trésorerie.....	23
Figure n° 5 : Les différentes solutions pour faire face aux impasses de trésorerie.....	24
Figure n° 6 : Démarche générale de l'audit d'efficacité.....	49
Figure n° 7 : Schéma du modèle d'analyse.....	51

### **Tableaux :**

Tableau n° 1 : budget des ventes.....	18
Tableau n° 2 : budget des achats.....	18
Tableau n° 3 : budget de TVA.....	19
Tableau n° 4 : budget des encaissements.....	20
Tableau n° 5 : budget des décaissements.....	21
Tableau n° 6 : Budget de trésorerie.....	22
Tableau n° 7 : Les différents risques financiers.....	38
Tableau n° 8 : Tableau récapitulatif des risques attachés aux fonctions de gestion de la trésorerie.....	39
Tableau n° 9 : Les différentes procédures d'une société unique.....	40
Tableau n° 10 : Les indicateurs et mesures d'efficacité de la trésorerie.....	45
Tableau n° 11 : Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse.....	82
Tableau n° 12 : Test de conformité des procédures de décaissement par caisse .....	83

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du Groupe CCI- Afrique.....	95
Annexe 2 : Reçu de versement pour attestation de préinscription.....	96
Annexe 3 : Reçu de versement pour certificat d'hébergement.....	97
Annexe 4 : Reçu de versement pour frais d'ouverture de dossier.....	98
Annexe 5: Reçu de versement pour l'immobilier.....	99
Annexe 6 : Décharge pour les dépenses.....	100
Annexe 7 : Guide d'entretien.....	101
Annexe 8 : Grille de séparation des tâches.....	102
Annexe 9 : Exemple de date de valeur.....	103

**TABLE DES MATIERES**

**DEDICACES.....i**

**REMERCIEMENTS.....ii**

**LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....iii**

**LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....iv**

**LISTE DES ANNEXES.....v**

**TABLE DES MATIERES.....vi**

**INTRODUCTION GENERALE.....1**

**Première Partie : Cadre théorique.....5**

**Introduction de la 1<sup>ère</sup> Partie.....6**

**CHAPITRE I : LA GESTION DE LA TRESORERIE.....7**

1.1 La gestion de la trésorerie.....7

1.1.1 Définition .....7

1.1.2 Les éléments constitutifs de la gestion de la trésorerie.....11

1.2 Le contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie.....28

1.2.1 Les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie.....29

1.2.2 Les risques liés à la gestion de la trésorerie.....37

**CHAPITRE II: AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE..42**

2.1 Concept d'audit d'efficacité.....42

2.1.1 Définition.....42

2.1.2 Champs d'application.....43

2.2 La démarche d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie.....44

2.2.1 La méthodologie de l'audit d'efficacité.....44

2.2.2 Les différentes étapes d'une mission d'audit d'efficacité.....46

**CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....50**

3.1 Le modèle d'analyse.....50

3.1.1 Schéma du modèle d'analyse.....50

3.1.2 Commentaire du Schéma.....52

3.2 Les techniques de collecte de données.....54

3.2.1 La narration.....54

3.2.2 L'entretien.....55

3.2.3	Le questionnaire de prise de connaissance.....	55
3.2.4	L'observation physique.....	55
3.2.5	La revue documentaire.....	56
3.2.6	Le questionnaire de contrôle interne.....	56
3.2.7	La grille d'analyse des tâches.....	57
3.2.8	Tests de conformité.....	57
3.2.9	Tests de permanence.....	57
3.2.10	Programme de travail.....	57
3.2.11	Plan de mission.....	58
3.2.12	Les procédures analytiques.....	58
3.2.13	Les contrôles par recoupement interne.....	58
	<b>Conclusion de la 1<sup>ère</sup> Partie.....</b>	<b>60</b>
	<b><u>Deuxième Partie : Cadre pratique.....</u></b>	<b>61</b>
	<b>Introduction de la 2<sup>ème</sup> partie.....</b>	<b>62</b>
	<b><u>CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE CABINET CONSEIL</u></b>	
	<b>INTERNATIONAL-AFRIQUE.....</b>	<b>63</b>
4.1	Missions et objectifs.....	63
4.1.1	Missions.....	63
4.1.2	Objectifs.....	63
4.2	Organisation et activités.....	64
4.2.1	Organisation du Groupe CCI-Afrique.....	64
4.2.2	Les activités du Groupe CCI-Afrique.....	68
	<b><u>CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE LA GESTION DE LA</u></b>	
	<b>TRESORERIE AU SEIN DU GROUPE CCI-AFRIQUE.....</b>	<b>71</b>
5.1	La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	71
5.1.1	Prévision des encaissements.....	71
5.1.2	Prévision des décaissements.....	72
5.1.3	L'élaboration du budget.....	73
5.2	La gestion courante de la trésorerie.....	73
5.2.1	Les procédures d'encaissement.....	73
5.2.2	Les procédures de décaissement.....	75
	<b><u>CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION</u></b>	
	<b>DE LA TRESORERIE DU GROUPE CCI-AFRIQUE ET RECOMMANDATIONS...77</b>	



6.1	Audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique.....	77
6.1.1	Phase de préparation de la mission.....	77
6.1.2	Phase de réalisation de la mission.....	81
6.1.3	Phase de conclusion de la mission.....	85
6.2	Analyse des résultats obtenus.....	85
6.3	Recommandations.....	87
6.3.1	Recommandations par rapport aux prévisions en matière de gestion de la trésorerie.....	88
6.3.2	Recommandations par rapport à la gestion courante de la gestion de la trésorerie.....	89
	<b>Conclusion de la 2<sup>ème</sup> Partie.....</b>	<b>91</b>
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>94</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>104</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Depuis toujours, la trésorerie a occupé une place de premier choix au sein des entreprises qu'elle soit de taille petite, moyenne ou grande. Cette situation s'expliquerait par le fait que sans trésorerie disponible, les entreprises ne sauraient faire face à leur besoin immédiat ni future. Des difficultés peuvent surgir et emmener l'entreprise à fermer ses portes dans une situation de cessation de paiement par exemple, situation dans laquelle l'entreprise n'arrive pas à l'aide de son actif disponible à faire face à son passif exigible. Voilà pourquoi aujourd'hui, il est important et il urge pour les entreprises de prendre en compte l'aspect gestion de la trésorerie. Gérer la trésorerie reviendrait donc pour l'entreprise à s'inscrire dans une démarche de prévision et de pilotage optimale de la trésorerie. Gouverner, c'est prévoir et prévoir, c'est anticiper sur les événements futures. La prévision en matière de gestion de la trésorerie est donc primordiale car elle permet à l'entreprise d'avoir le pouvoir sur ses décisions. Cela se justifie par le fait que la plupart des décisions prises au sein de l'entreprise aboutissent à des opérations d'encaissement et de décaissement qu'il s'agisse d'investissement, de prêt, d'emprunt, d'achat ou de paiement de salaire, etc. Aussi, un accent particulier doit être accordé à la gestion courante de la trésorerie. Il s'agit ici d'éviter qu'il y'ait des écarts trop important entre les prévisions et les réalisations de trésorerie. Parce que la gestion de la trésorerie de l'entreprise est une activité à haut risque, le référentiel de contrôle interne (COSO I) a défini les différents principes d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie. Il faut dire qu'aujourd'hui, très peu d'entreprises s'y conforment réellement. Cependant, force est de constater que nombre d'entre elles hésitent pour des raisons diverses à adopter ces principes. Il s'agit en majorité de petites et moyennes entreprises (PME) qui rencontrent souvent des problèmes de moyens et/ou de volumes d'affaires insuffisant pour justifier un emploi à temps complet dont la tâche de gestion de la trésorerie serait attribué. Parfois il y'a également une insuffisance d'appréciation des enjeux réels de la gestion de la trésorerie alors qu'il est connu que les difficultés de trésorerie sont un des facteurs principaux des dépôts de bilan des PME. Les tâches de trésorerie sont alors prises en charge soit par la comptabilité, le service client, voire directement le responsable financier ou même le patron de l'entreprise avec le danger que, dans l'ensemble des travaux à mener parfois dans l'urgence, elles soient quelque peu délaissées.

Afin de répondre à ces difficultés liées à la gestion de la trésorerie qui se posent au sein de nos PME, nous avons décidé d'étudier le cas spécifique du Groupe Cabinet Conseil International-Afrique qui est une petite entreprise évoluant dans le domaine de la consultance, de l'orientation, de l'intermédiation et de la gestion immobilière. La gestion de la trésorerie

n'est pas aisée au sein de cette entreprise et il arrive que les dirigeants soient surpris et se plaignent du fait qu'il y ait toujours une insuffisance de trésorerie alors que les activités fonctionnent normalement. Il se pose alors le problème de savoir pourquoi malgré le bon fonctionnement de ses activités, le Groupe CCI-Afrique se trouve toujours en situation de déficit de la trésorerie? Les causes apparentes seraient liées au fait qu'il y ait absence de procédure écrite de gestion de la trésorerie prenant en compte les prévisions et la gestion courante de la trésorerie. Les conséquences de ces situations sont nombreuses et désastreuses. En premier, les ressources du cabinet sont utilisées de manière anarchique ce qui fait que certains besoins fondamentaux du cabinet restent insatisfaits alors que des dépenses moins importantes sont effectuées. Aussi en l'absence, du gérant, la gestion de la trésorerie peut être confiée à n'importe qui. Une autre conséquence c'est qu'à chaque fin de mois au moment de faire le point financier, la trésorerie est toujours au rouge pendant que le chiffre d'affaire s'avère exponentiel. Plusieurs solutions sont envisageables pour l'extinction des causes de ce problème que nous avons identifié. Il s'agit de mettre en place un manuel de procédure axé sur la gestion de la trésorerie, recruter un trésorier dont la compétence et la qualification ne fera pas défaut, instaurer un bon système de contrôle interne, mettre en place une fonction de contrôle de gestion au sein de cette entreprise, faire un audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie afin de faire ressortir à travers un diagnostic, les forces et les faiblesses, les opportunités et les risques, ce qui permettra de formuler des recommandations pertinentes dont l'application pourrait contribuer à une création de valeur ajoutée. De toutes ces solutions, nous retenons la dernière que nous venons de citer.

Dans le cadre de notre étude, la question principale qu'on se pose c'est de savoir si la trésorerie du Groupe CCI-Afrique est gérée de manière efficace? Les questions spécifiques qui en découlent sont : Comment est gérée la trésorerie du groupe CCI-Afrique? Cette gestion de la trésorerie est-elle efficace ?

Par conséquent notre thème portera sur « l'Audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie : cas du Groupe CCI-Afrique ». L'objectif général de cette étude est donc de répondre aux différentes inquiétudes que se posent les dirigeants du Groupe CCI-Afrique par rapport à la gestion de la trésorerie à travers un audit d'efficacité. Pour y parvenir, il nous faudra atteindre des objectifs spécifiques à savoir : Définir et identifier les différentes caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie, faire un audit d'efficacité de cette gestion et formuler des recommandations pertinentes pour une

optimisation de la gestion de la trésorerie. Cette étude trouve tout son intérêt dans la prise de conscience que nous souhaiterions susciter auprès des entreprises sur l'atout indéniable tant au plan financier qu'au niveau organisationnel que revêt la gestion optimale de la trésorerie. Toutes les PME pourront s'inspirer du présent mémoire pour instaurer un nouveau style de management de la trésorerie adapté à leur taille et tenant compte des différentes contraintes auxquelles elles doivent faire face. Pour le lecteur, cette production lui permettra de découvrir les nouvelles méthodes de gestion de la trésorerie. Pour nous stagiaire, cette étude nous permettra de mettre en pratique les enseignements de qualité que nous avons reçus dans le cadre de notre formation et de proposer des solutions appropriées aux différents problèmes que nos entreprises africaines rencontrent relativement au contexte dans lequel elles évoluent.

Afin de mieux cerner les différents contours de notre thème, notre étude s'appesantira autour de deux grands axes. Une première partie qui sera consacré au cadre théorique dans laquelle nous aborderons dans un premier chapitre la gestion de la trésorerie et les caractéristiques liées à un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie; dans un second chapitre, nous aborderons la question de l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie ; dans un troisième chapitre, nous évoquerons l'approche méthodologique qui nous a permis de faire l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du groupe CCI-Afrique afin de formuler des recommandations. Dans la deuxième partie du mémoire, nous étudierons le cas d'une PME dénommée Groupe Cabinet Conseil International-Afrique. Nous ferons dans le premier chapitre de cette deuxième partie, une présentation de l'organisation générale de cette PME. Cette première étape nous permettra dans le second chapitre de cette deuxième partie, de faire une description de la pratique de la gestion de la trésorerie au sein du Groupe CCI-Afrique. Dans le troisième chapitre de cette deuxième partie nous mettrons en œuvre l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du groupe CCI-Afrique et nous terminerons par des recommandations que nous formulerons à l'endroit de tous les acteurs du Groupe CCI-Afrique.



**PREMIERE PARTIE**

**CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De nos jours, on constate que de plus en plus les entreprises peinent à gérer efficacement leur trésorerie. C'est la raison pour laquelle, nous nous proposons à travers cette première partie consacrée au cadre théorique de définir dans un premier chapitre la gestion de la trésorerie et d'identifier les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie, puis dans un second chapitre de dérouler la démarche d'un audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie. Le troisième chapitre de cette partie sera consacré à l'approche méthodologique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : LA GESTION DE LA TRESORERIE**

Dans ce premier chapitre, nous définirons la gestion de la trésorerie et identifierons les caractéristiques d'un bon contrôle interne y afférant.

La trésorerie d'une entreprise peut être appréhendée de diverses manières. Nous définirons à travers cette partie le concept de trésorerie et le rôle qu'elle joue.

Il existe plusieurs définitions du mot « trésorerie » selon les différentes approches que l'on peut en faire. Nous nous proposons à travers cette partie d'en proposer quelques unes ainsi que le rôle primordial que joue la trésorerie au sein d'une entreprise.

### **1.3 La gestion de la trésorerie**

De nombreux auteurs ont proposé des définitions en ce qui concerne la gestion de la trésorerie.

#### **1.1.1 Définition**

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 ». Quant à VERNIMEN (1999 : 325), il affirme que : « 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.**

Pour DAYAN & al (2008 :90), 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. Le Système Comptable Ouest Africain à travers le manuel Système minimal de trésorerie (1997 : 29) définit la trésorerie comme étant « l'ensemble formé par les liquidités détenues (dites « Trésorerie-Actif ») et par les découverts et crédits bancaires à très court terme (Trésorerie passif). De toutes ces définitions, nous retenons que la trésorerie désigne l'ensemble des liquidités dont la partie apparente est constituée par les soldes en banques et le disponible en caisse.

Selon DELAHAYE & al (2007 : 445), « gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise. ». A ce titre, les auteurs précisent que le trésorier doit gérer les liquidités de l'entreprise de façon à éviter les situations d'insolvabilité



(ou de cessation de paiement). L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel...), soit avec des liquidités disponibles, soit en obtenant sans difficulté les crédits à court terme nécessaires. Le trésorier doit chercher les financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles. Il doit également gérer les risques financiers (par exemple, le risque de change) de la manière la plus avantageuse possible pour l'entreprise.

Selon BONNET (2003 : 7), « la fonction gestion de trésorerie recouvre des tâches très diversifiées 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 paiements ;
- savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêt et des taux de change »

Pour ROUSSELOT & al (1999 :56), la gestion de la trésorerie est une fonction dévolue au gestionnaire de trésorerie (trésorier) est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'information de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers. L'évolution est tellement importante, qu'on en vient même à parler d'ingénierie de la trésorerie quant il s'agit de mettre en place des systèmes centralisés de gestion de trésorerie dans les groupes de sociétés.

Ainsi, la gestion de la trésorerie a connu de nombreux développements depuis une vingtaine d'années :

- amélioration des prévisions grâce aux perfectionnements de l'informatique
- choix plus étoffés en matière de placements et de financements à court terme ;
- nécessité de gérer les risques financiers accrus (risque de change et risque de taux d'intérêt notamment) ;
- contribution croissante au système d'information global de l'entreprise.

Cette extension des missions du service chargé de la trésorerie nécessite un niveau de formation plus élevé sur le plan technique (bonne connaissance des marchés financiers et des techniques bancaires, maîtrise de l'informatique...), une solide culture économique et

bancaire (notamment dans les sociétés multinationales) et une bonne capacité d'adaptation aux changements.

Nous retenons donc que : « Avoir de la trésorerie » n'est synonyme de « disposer d'un compte bancaire positif ». La trésorerie existe même si elle est négative, et le compte bancaire en est l'un des instruments de mesure les plus usuels. La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue : Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le Fond de roulement. La trésorerie nette de l'entreprise correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources.

#### **Trésorerie = Fond de roulement - Besoin en Fonds de roulement**

Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan). Par contre, si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan). Mais, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa Trésorerie d'actif et sa Trésorerie de passif.

#### **Trésorerie = Trésorerie d'actif - Trésorerie du passif**

### **1.3.1.1 Rôle de la trésorerie**

Le guide d'application du SYSCOA (1997 : 623) nous montre le rôle important que joue la trésorerie au service d'une gestion efficace de l'entreprise. Il précise en effet que le créateur de la plus petite entreprise dispose de deux façons de savoir s'il réussit :

- **Ou il mène son action au jour le jour**, en essayant de faire face aux dépenses de son entreprise avec l'argent qu'il possède et avec celui qu'il obtient (recette de son activité) :
  - si les affaires vont bien, il constate qu'il a toujours en caisse (ou en banque) suffisamment de fonds pour n'être jamais en « rupture de trésorerie » et qu'il peut même procéder à des retraits pour satisfaire ses besoins familiaux,

- si les affaires vont moins bien, ou vont mal, il constate un beau jour qu'il ne peut plus faire face à des paiements et qu'il doit, s'il ne trouve au dernier moment un prêteur, arrêter son activité.

On dit dans de ce cas qu'il n'a plus de « Trésorerie » (argent liquide ou disponible en banque), qu'il y a « rupture de trésorerie ».

- **Ou bien, il essaie de calculer, par avance, ses dépenses et ses recettes, pour éviter toute mauvaise surprise et assurer la continuité de son entreprise.**

Cette deuxième méthode est évidemment plus efficace que la première, puisqu'elle permet, si les calculs sont corrects et si l'action conduite (la « gestion ») est conforme aux prévisions, d'éviter toute rupture de trésorerie, cette rupture qui signifie presque toujours la « mort subite » de l'entreprise.

La vie, la survie, le succès de l'entreprise reposent avant tout sur l'équilibre de sa trésorerie.

Aussi, l'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter :

- **la trésorerie nette de l'entreprise est positive :**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit  $\text{Fond de roulement} > \text{besoin en Fonds de roulement}$ ), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine est qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

- **La trésorerie nette de l'entreprise est nulle :**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ( $\text{Fond de roulement} = \text{Besoin en Fonds de roulement}$ ). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou de d'exploitation.

- **la trésorerie nette de l'entreprise est négative :**

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à courts termes (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

### **1.1.1.2 Le concept de trésorerie zéro**

Selon ROUSSELOT (1999 : 53), l'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre, dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro. On considère que la gestion de la trésorerie n'est pas optimum si celle-ci s'éloigne en valeur absolue de zéro franc.

**TRESORERIE > 0 = > RENONCIATION A DES PRODUITS FINANCIERS**

**TRESORERIE < 0 = < ELEVATION DU COUT DE FINANCEMENT**

Le trésorier d'une entreprise doit organiser son plan de façon que l'entreprise ne fasse pas appel à des découverts bancaires (dont le taux est élevé) et ne se trouve pas dans la situation d'une trésorerie non rémunérée. La gestion de cette trésorerie peut être dans la pratique difficile.

- si l'entreprise dispose de plusieurs comptes bancaires, l'objectif doit être que chacun d'entre eux ne s'éloigne pas du niveau zéro. Le risque existe de voir l'entreprise solliciter le concours bancaire d'une banque alors qu'elle dispose sur un autre compte d'une trésorerie non rémunérée.

- Il peut être difficile de gérer en dates de valeur les mouvements opérés sur les comptes de l'entreprise. Les banques anticipent de quelques jours les mouvements débiteurs alors qu'elles retardent la constatation effective d'un dépôt sur le compte.

- Il est également difficile de prévoir le temps qui sépare l'envoi d'un règlement à un fournisseur de la remise à l'encaissement par celui-ci. Pour assister le trésorier de l'entreprise, il existe des logiciels qui permettent de prévoir les dates effectives des décaissements et encaissements. Les entreprises peuvent également négocier avec leurs banques des conditions plus favorables. On citera la suppression ou fixation de dates de valeur proches de celles des opérations et la limitation du taux du concours bancaire pour les flux aléatoires. Les entreprises peuvent également utiliser les procédures de virement (télématique) afin de mieux maîtriser les flux décaissables.

### **1.1.2 Les éléments constitutifs de la gestion de la trésorerie**

Les éléments constitutifs de la fonction gestion de la trésorerie sont : la budgétisation (gestion prévisionnelle) de la trésorerie et la gestion courante de la trésorerie (encaissement, décaissement et solde).

### **1.1.2.1 La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

Dans cette partie, nous définirons le budget de trésorerie et évoqueront la question de son importance et de ses utilisations possibles et pour finir nous décrirons les différentes étapes d'élaboration du budget de trésorerie.

#### **1.1.2.1.1 Le budget de trésorerie, définition, importance et utilisations possibles**

L'association française des trésoriers d'entreprise à travers son rapport sur la gestion de trésorerie des PME-PMI (2003 :23) affirme que le budget de trésorerie permet de déterminer, pour une période donnée (l'année par exemple), et pour un pas fixé (le mois ou le trimestre par exemple), le besoin à financer ou le solde à placer compte tenu de tous les événements affectant la trésorerie de l'entreprise sur cette période.

Ces événements peuvent être classés schématiquement en trois composantes :

- les opérations commerciales liées à l'exploitation (ventes et achats de biens et services liés aux activités courantes de l'entreprise),
- les investissements /désinvestissements,
- les opérations hors exploitation telles que les dividendes à payer, les émissions/remboursements d'emprunts, l'impôt sur les sociétés, frais et produits financiers,...

Il peut être commode de respecter cette classification dans les documents présentant le budget de trésorerie mais ce n'est pas une obligation.

Ladite association insiste sur le fait que le budget de trésorerie est un document primordial pour le trésorier qui, certes tous les jours examine sa trésorerie quotidienne sur quelques jours, mais qui doit aussi se projeter sur un horizon plus loin que ces quelques premiers jours s'il veut être pleinement efficace.

En effet, ce budget lui permet :

- d'anticiper les besoins et les excédents et donc de mieux négocier avec ses partenaires bancaires. Les premiers mois du budget sont les plus significatifs car, au-delà de 6 mois, la prévision est plus aléatoire. Cet inconvénient est composé par le fait que les trois premiers mois correspondent très largement à la durée habituelle des financements et placements à court terme, et la révision budgétaire permettra de « recadrer » la période suivante.

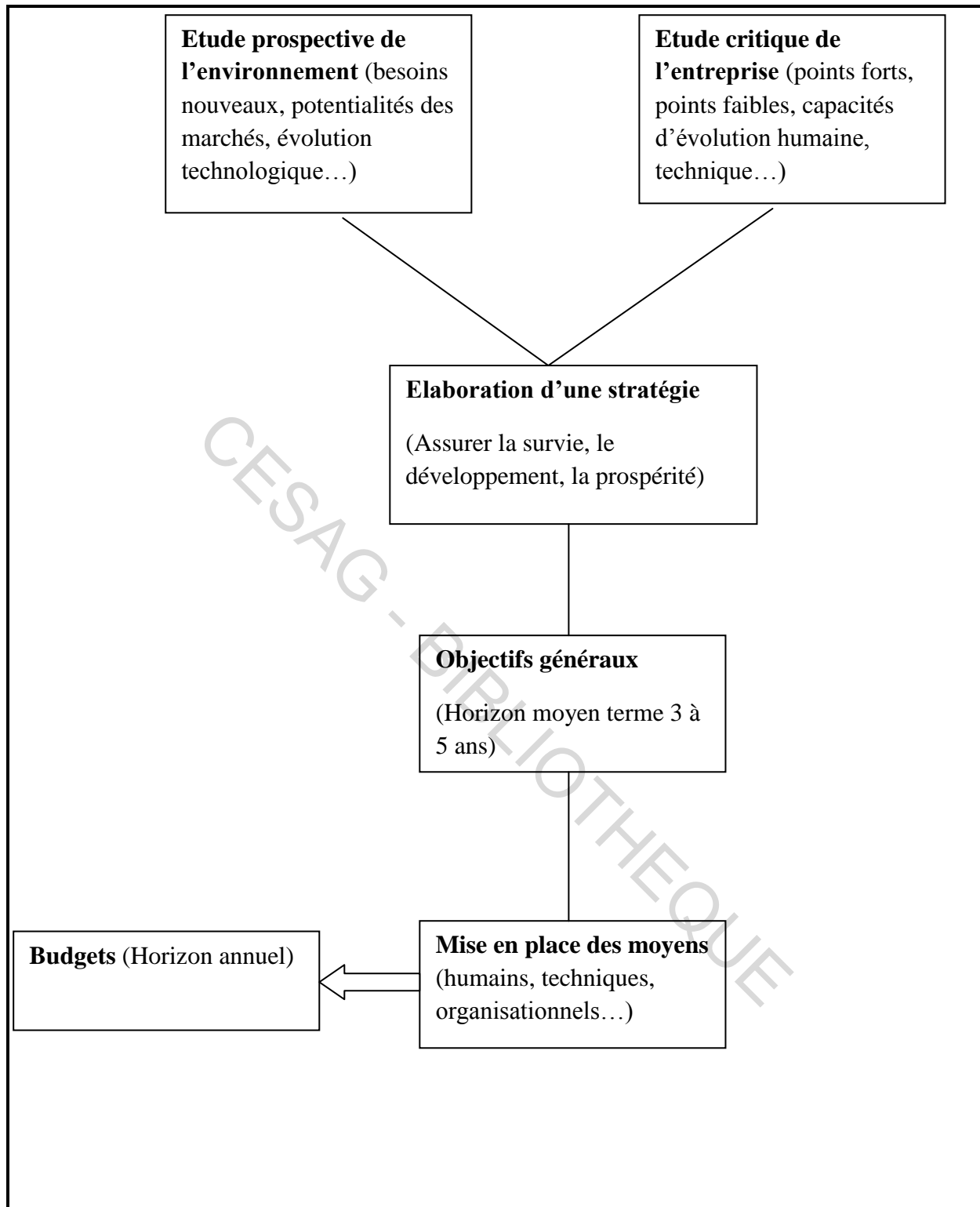
- d'être plus crédible auprès des banquiers en étant capable de présenter des prévisions à plusieurs mois et donc de mieux négocier les financements et placements à court terme,
- de gérer le risque de taux d'intérêt car, sans prévisions, il est impossible d'agir...ou complètement spéculatif,
- d'en vérifier la cohérence avec les tableaux de flux de trésorerie qui constituent un document obligatoire pour les entreprises d'une certaine taille.

Selon GAUGAIN (2004 : 16), le budget de trésorerie répond à un objectif tactique en complément du plan de financement. C'est un catalogue des recettes et des dépenses liées ou non à l'exploitation, réalisé pour l'année à venir. Etabli avec une périodicité mensuelle, le budget de trésorerie permet d'évaluer les mouvements qui vont affecter globalement les comptes bancaires pour un mois donné. ROUSSELOT & al (1999 :39) nous sensibilisent sur la nécessité de prévoir la trésorerie. Ils disent en effet que ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic financier, c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle. Le trésorier d'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « la prévision, c'est l'erreur. » Au-delà du souci du seul trésorier, celui qui occupe en permanence la bonne gestion de toute entreprise c'est le souci de son insertion, son maintien et son développement en environnement instable ; autrement dit, son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir en :

- prévoyant les événements au lieu de les subir ;
- se dotant d'une ligne d'action au lieu de procéder au coup par coup ;
- en passant d'un système de résultats constatés à un système de résultats programmés.

Ce souci est largement sous-entendu dans le déroulement de la procédure de prévision (figure N° 1).

**Figure N°1 : Procédure de prévision**



**Source :** ROUSSELOT & al (1999 :39)

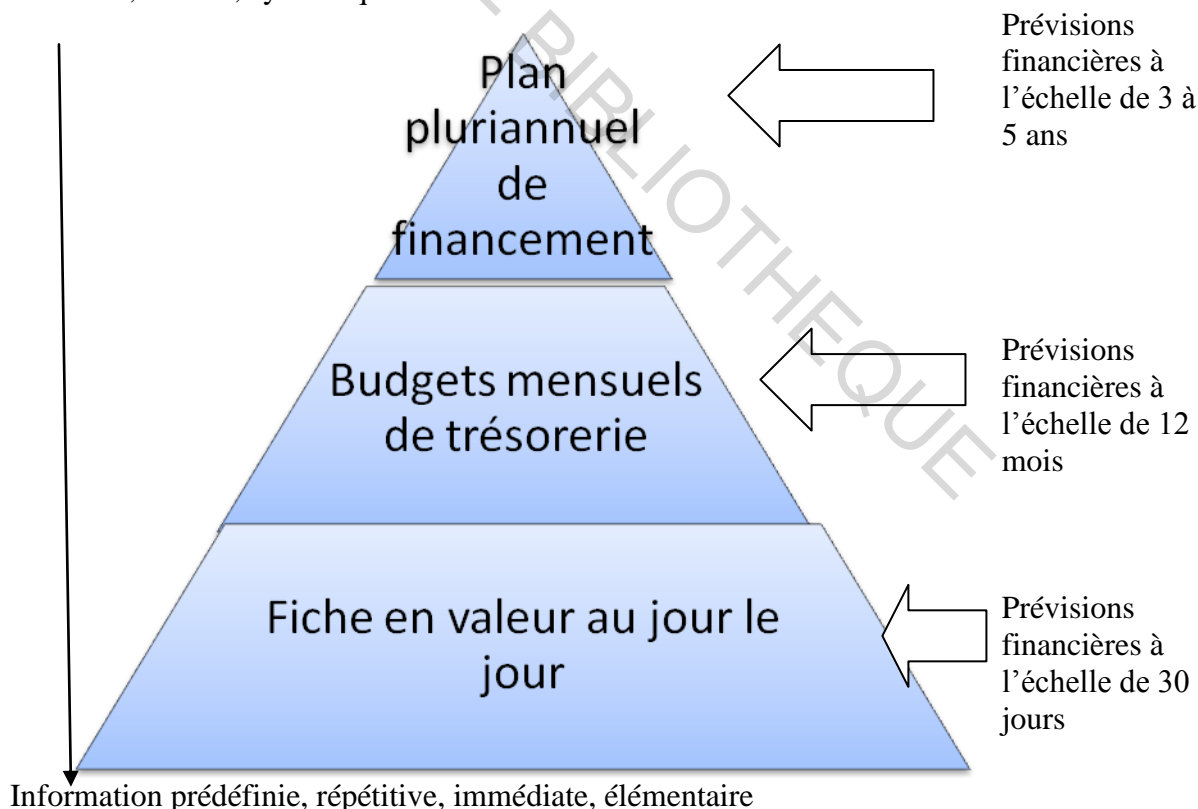
### 1.1.2.1.2 Les différentes étapes d'élaboration du budget de trésorerie

Pour ROUSSELOT & al (1999 : 40), la procédure budgétaire devient le reflet de la volonté de structurer la démarche d'anticipation de l'avenir qui se traduira toujours in fine par l'évolution du solde de trésorerie ultime de l'entreprise. Ainsi, refuser la prévision, ce serait refuser la capacité de gérer (gérer, c'est prévoir) et donc subir son environnement. Pour cela, l'entreprise doit utiliser et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. Les trois documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants :

- le plan d'investissement et de financement ;
- le plan ou budget de trésorerie ;
- la fiche en valeur.

#### **Figure N° 2 : Les documents de la gestion de la trésorerie**

Information variable,  
Aléatoire, définie, synthétique

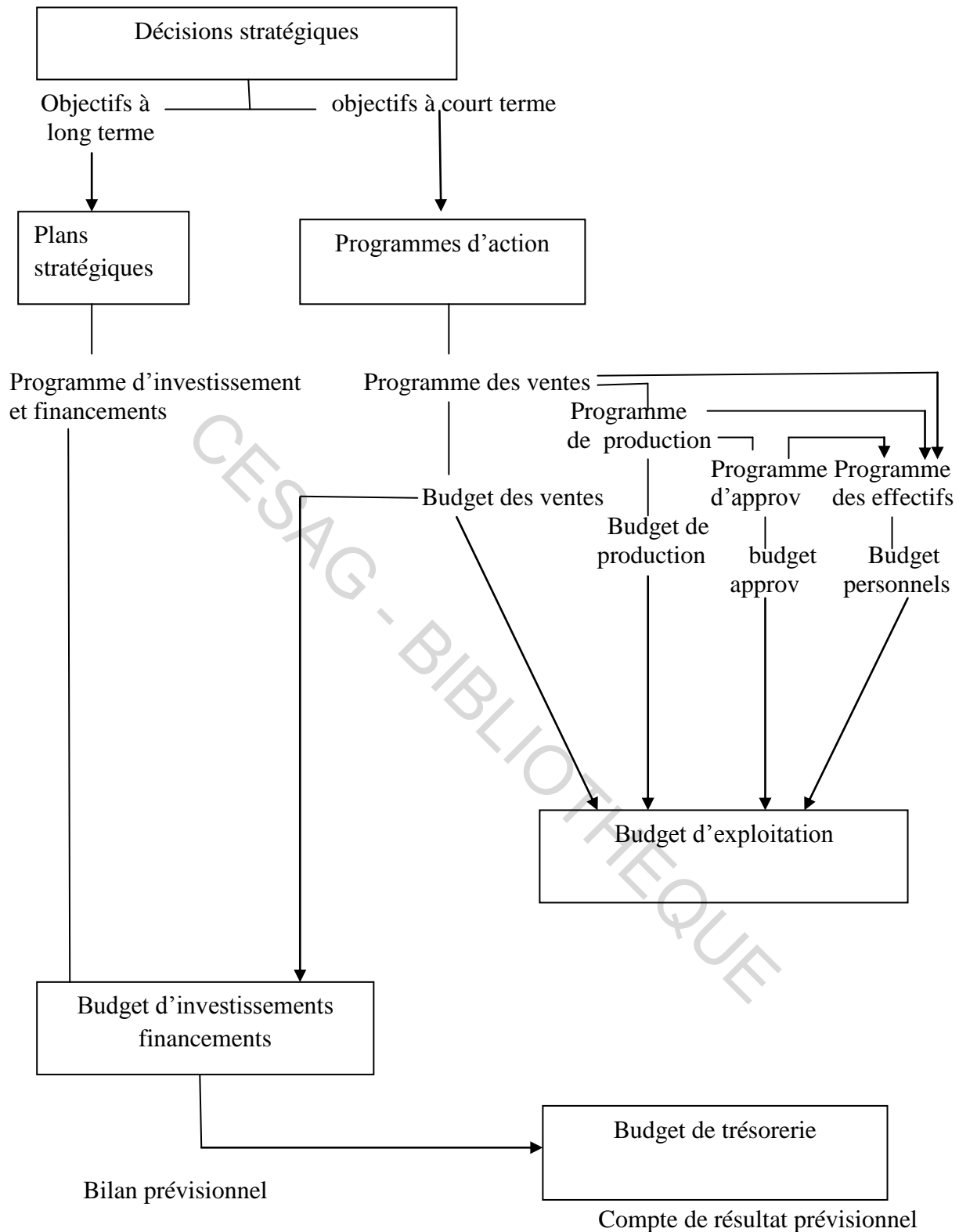


**Source :** ROUSSELOT & al (1999 : 40)

Ainsi, nous pouvons déboucher sur le schéma suivant décrivant la procédure budgétaire.



**Figure N° 3 : Procédure budgétaire**



**Source :** ROUSSELOT & al (1999 : 41)

Selon ALAZARD & al (2010 : 50), pour présenter un budget de trésorerie, l'entreprise doit être en mesure d'identifier les mouvements futurs influençant les encaissements ou

décaissements de la période analysée. Elle doit respecter au minimum une hiérarchie budgétaire traditionnellement organisée de la façon suivante :

- budget des ventes.
- budget des achats et autres approvisionnements.
- budget de TVA.
- budget des encaissements.
- budget des décaissements.
- budget de trésorerie.

Il est évident que d'autres budgets peuvent être insérés à l'intérieur de ce schéma tel que le budget des frais de personnel, le budget des frais généraux etc..... Une entreprise peut présenter plusieurs budgets des ventes ou d'achats.

#### **1.1.2.1.2.1 Le budget des ventes**

Pour CONSO (2005 : 36) , le budget des ventes est le plus important puisqu'il conditionnera les moyens que l'entreprise mettra en œuvre pour pouvoir réaliser les ventes projetées. La phase préliminaire consiste donc à prévoir les ventes d'abord en volumes puis en valeurs pour les périodes retenues (généralement des mois). En contrôle de gestion, on utilise des modèles mathématiques destinés à faire des prévisions à partir des observations des années antérieures.

Les quantités prévues vont permettre à l'entreprise de dégager les chiffres d'affaires des périodes. Lorsque le chiffre d'affaires est dégagé, il faut présenter son impact sur la trésorerie de l'entreprise. Elle doit d'abord considérer qu'elle encaissera non seulement le produit de ses ventes, mais également la TVA qui sera calculée sur ce chiffre d'affaires.

**Tableau N°1** : Budget des ventes

<b>Rubriques</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>
Quantités vendues			
Prix de vente unitaire			
Chiffre d'affaires HT KF			
TVA collectée			
<b>Chiffre d'affaires TTC KF</b>			

**Source** : CONSO (2005 : 36)

En fonction des cadences d'encaissements observées probables, il est possible de prévoir les périodes d'encaissements du chiffre d'affaires.

#### **1.1.2.1.2.2 Le budget des achats**

L'entreprise doit maintenir et prévoir ses achats pour faire face à la production et à la commercialisation de ses unités de produits fabriqués. Le budget des achats se présente comme suit :

**Tableau N°2** : Budget des achats

<b>Rubriques</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>
Achats			
TVA déductible			
Achats TTC			

**Source** : CONSO (2005 : 37)

### 1.1.2.1.2.3 Le budget de TVA

On peut présenter le budget de TVA qui doit faire apparaître la TVA collectée, et la TVA déductible et la TVA à décaisser. La TVA à décaisser se calcul de la façon suivante :

**TVA à décaisser au titre du mois M**

=

TVA collectée sur les ventes du mois M

- TVA déductible sur achats et services du mois M

- TVA déductible sur immobilisations du mois M

- Crédit de TVA du mois M-1 (a)

(a) il s'agit du cas où la TVA collectée est inférieure à la TVA déductible ; cette différence négative appelée « **crédit de TVA** » est à faire valoir sur la TVA à payer des mois ultérieurs.

**Tableau N°3** : Budget de TVA

Rubriques	Janvier	Février	Mars
TVA collectée sur ventes			
TVA collectée sur autres recettes			
<b>Total TVA collectée (1)</b>			
TVA déductible sur achats et services			
TVA déductible sur investissements			
Crédit de TVA reporté			
<b>Total TVA déductible (2)</b>			
<b>TVA à décaisser (1 – 2) &gt; 0</b>			
<b>Crédit de TVA à reporter (1 – 2) &lt; 0</b>			
<b>Mois de règlement</b>			

Source : CONSO (2005 : 37)

### 1.1.2.1.2.4 Le budget des encaissements

Découlant du budget des ventes, le budget des encaissements intègre le délai de règlement des clients. Les flux encaissés sont évalués toutes taxes comprises (TTC) dès lors que l'opération est taxable. Le chiffre d'affaires de janvier peut être encaissé sur le mois de janvier ou pour moitié en janvier le reste en février ou selon toute autre cadence.

**Tableau N°4** : Budget des encaissements

Rubriques	Total	Janvier	Février	Mars	Bilan prévisionnel
<b>Créances au bilan initial</b>					
.....					
<b>Ventes TTC de la période :</b>					
Janvier					
Février					
Mars					
.....					
<b>Autres encaissements</b>					
emprunt					
Cession d'immobilisation					
.....					
<b>Total des encaissements</b>					

**Source :** CONSO (2005 : 40)

#### **1.1.2.1.2.5 Le budget des décaissements**

Déoulant du budget des achats, le budget des décaissements intègre le délai de règlement des fournisseurs. Les flux décaissés sont évalués toutes taxes comprises dès lors que l'opération a été soumise à la TVA. Les achats de janvier peuvent être décaissés sur le mois de janvier ou pour moitié en janvier le reste en février ou selon toute autre cadence.

**Tableau N°5** : Budget des décaissements

Rubriques	Total	Janvier	Février	Mars	Bilan prévisionnel
<b>Dettes au bilan initial</b>					
.....					
<b>Achats TTC de la période :</b>					
Janvier					
Février					
Mars					
.....					
<b>Autres encaissements</b>					
Investissements					
TVA décaissée					
.....					
<b>Total des décaissements</b>					

**Source :** CONSO (2005 : 43)

#### **1.1.2.1.2.6 Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie apparaît à cette étape comme un simple budget de synthèse des budgets antérieurs. Le budget de trésorerie se présente comme suit :

**Tableau N°6** : Budget de trésorerie

Rubriques	Janvier	Février	Mars
<b>Trésorerie initiale (1)</b>			
Encaissements de la période (2)			
Décaissements de la période (3)			
<b>Trésorerie de la période (4) = (2-3)</b>			
<b>Trésorerie finale (1+4)</b>			

**Source** : CONSO (2005 : 43)

### **1.1.2.1.3 Le contrôle du budget de trésorerie**

Selon DELAHAYE (2007 : 60), le contrôle du budget de la trésorerie ne s'exerce pas en tant que tel. Le suivi de la trésorerie doit être très régulier, voire quotidien, afin d'affiner l'analyse (impasses en cours de mois globalement excédentaire, par exemple).

- Le contrôle global peut être effectué à deux niveaux : l'aptitude de l'entreprise à répondre à ses besoins en trésorerie en évitant les impasses et en plaçant les excédents; le coût de la gestion de la trésorerie (qualité des arbitrages, bonne gestion des excédents).
- La recherche des causes des dysfonctionnements, par rapport aux prévisions, doit être interne (services clients et fournisseurs, services financiers) comme externe (variation de l'activité de l'entreprise, conjoncture, tiers).

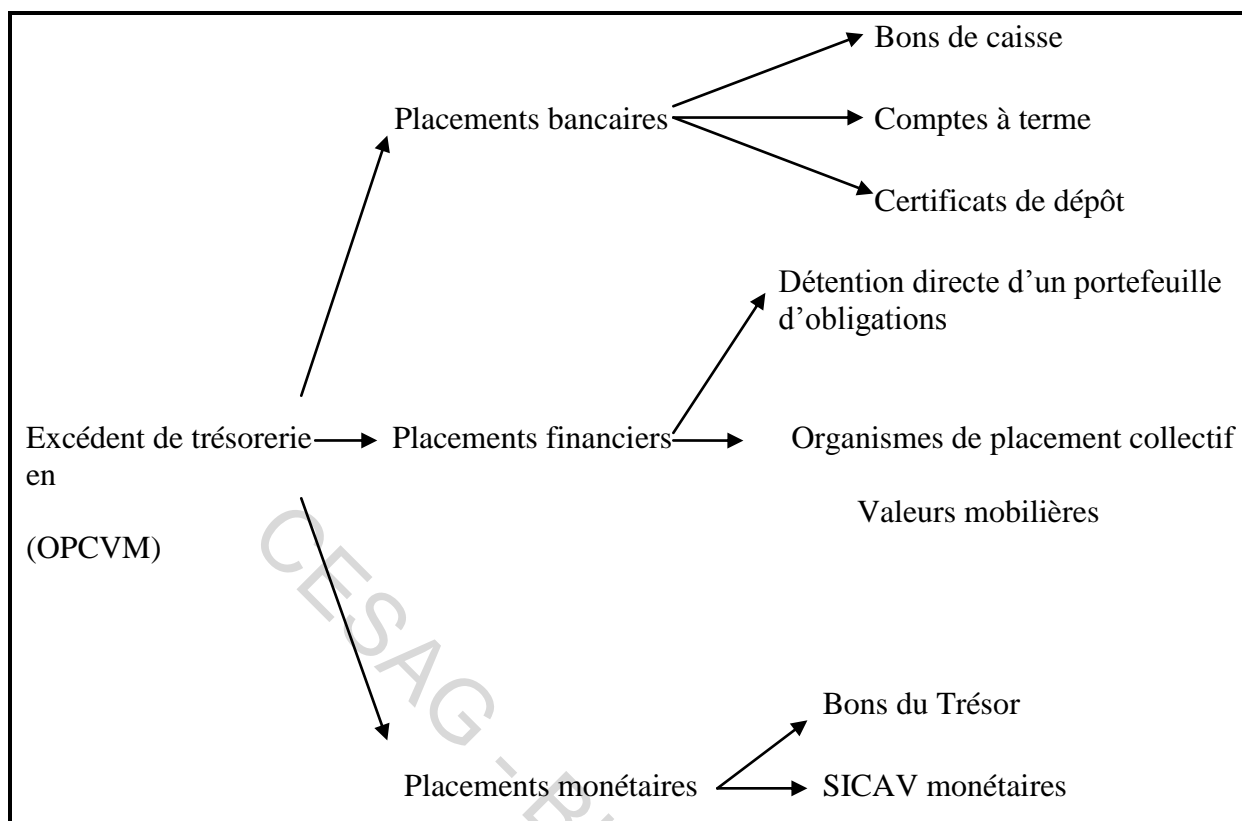
### **1.1.2.1.4 L'équilibrage du budget de trésorerie**

L'objectif de l'entreprise est d'assurer sa sécurité, en évitant le risque de cessation de paiement, au moindre coût, en arbitrant entre diverses solutions.

#### **- Les excédents de trésorerie**

La gestion des excédents, selon leur degré, peut se faire sous la forme de différents placements.

**Figure N°4 : Les différentes options de placement d'excédent de trésorerie**



**Source :** DELAHAYE (2007 : 62)

### - Les impasses de trésorerie

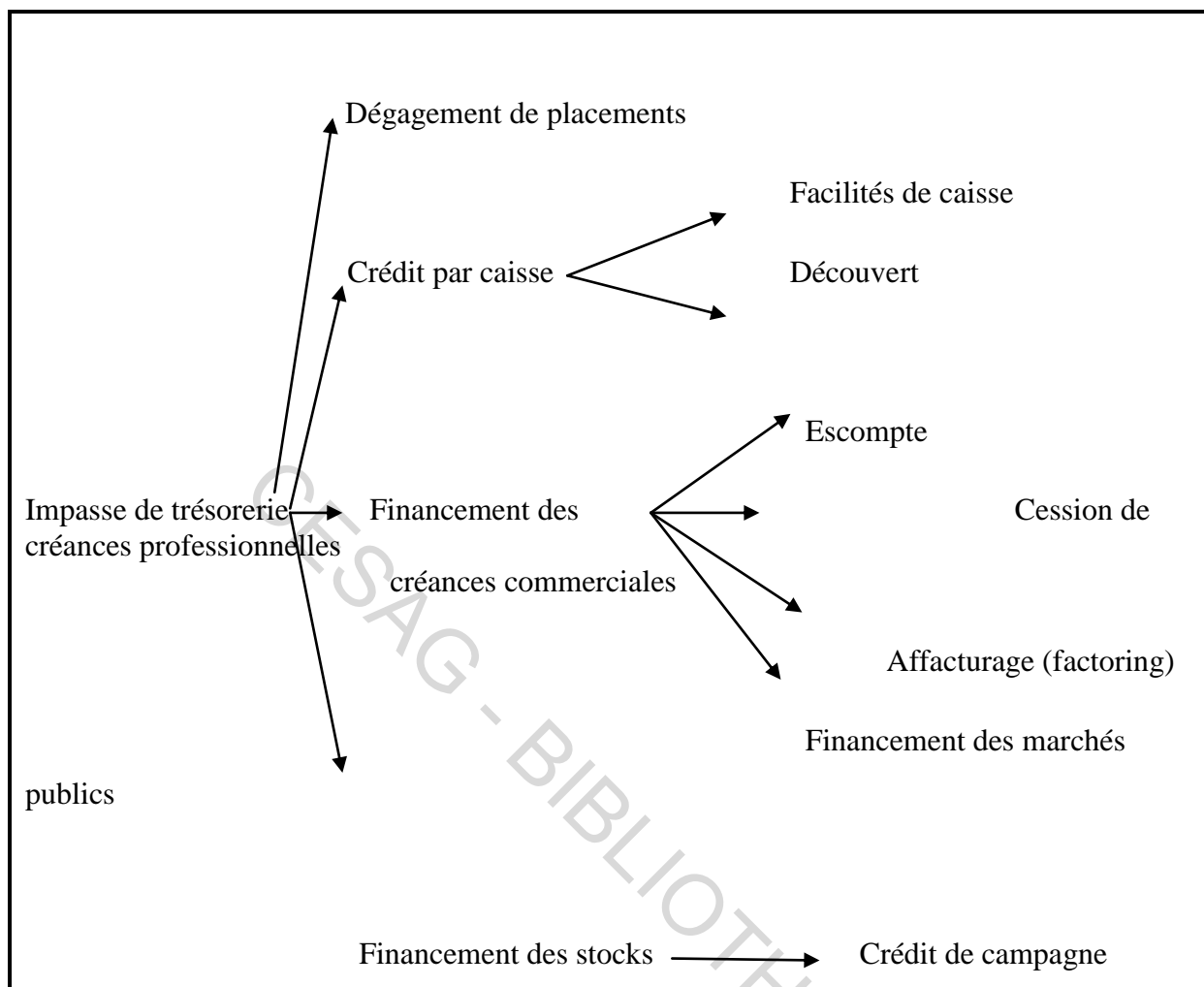
La réponse aux impasses de trésorerie doit être adaptée à leurs causes.

- Si l'impasse est passagère ou saisonnière, la réponse se situe au niveau de la gestion de la trésorerie : dégagement de valeurs réalisables ou négociation avec la banque.
- Si l'impasse est durable (structurelle), la réponse se situe au niveau du besoin en fonds de roulement et du fonds de roulement : diminution du besoin en fonds de roulement par l'étude des délais de règlement (qualité du suivi des règlements, respect des échéances, négociation des délais clients et fournisseurs), rotation des stocks ; augmentation du fonds de roulement par l'accroissement des capitaux propres ou des emprunts.

Le document prévisionnel qui résulte des ajustements relatifs aux soldes du budget de trésorerie est appelé « **plan de trésorerie** ».



**Figure N°5 : Les différentes solutions pour faire face aux impasses de trésorerie**



**Source :** DELAHAYE (2007 : 64)

### **1.1.2.1.5 L'élaboration du plan de trésorerie**

Le plan de trésorerie est l'organisation du financement des besoins de trésorerie au moindre coût et du placement des ressources de trésorerie au taux optimum. L'objectif est de parvenir à une trésorerie zéro où il n'y aurait ni excédents inemployés, ni découverts coûteux en agios. On peut considérer que le plan de trésorerie n'existe que dans les entreprises ayant atteint un niveau d'encadrement financier important. Dans ces entreprises, la tâche d'élaboration du plan de trésorerie est attribuée au trésorier ou au service de trésorerie si l'entreprise en dispose.

### **1.1.2.2 La gestion courante de la trésorerie**

Nous verrons dans cette partie, les décisions quotidiennes et les tâches quotidiennes.

#### **1.1.2.2.1 Les décisions quotidiennes**

Selon l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) à travers son rapport sur la gestion de trésorerie des PME-PMI (2003 :47), les raisons pour lesquelles une entreprise doit gérer quotidiennement sa trésorerie sont les suivantes :

- laisser un solde positif sur un compte bancaire ne rapporte rien puisque les comptes à vue ne sont pas rémunérés. Cette décision, ou plutôt cette absence de décision, peut même se révéler coûteuse pour la PME/PMI qui disposant de plusieurs banques, aurait des positions débitrices par ailleurs qui supporteraient donc le coût du découvert ; un virement de compte à compte aurait au minimum permis de minorer le découvert.
- Laisser un solde négatif entraîne la facturation des intérêts débiteurs, et éventuellement du plus fort découvert, alors qu'un financement spécifique, s'il est possible, est souvent moins cher. Par ailleurs, le découvert étant toujours limité, il est de bonne gestion de le suivre en permanence. Il vaut mieux prévenir son banquier lorsqu'on approche la limite que de recevoir son appel,
- se tenir informé tous les jours de sa position bancaire, et donc des opérations comptabilisées par la banque, est un moyen efficace de lutter contre la fraude en détectant à temps des mouvements débits anormaux ( chèque dont le numéro correspond bien à un chèque émis par la PME-PMI mais avec un montant différent où une information immédiate de la banque peut permettre de bloquer le paiement du chèque ; virement émis soit non noté dans les prévisions, soit sur un compte où l'entreprise n'émet pas de virement).
- connaître quotidiennement les opérations de recettes clients, et les impayés éventuels, est une condition sine qua non pour une politique de crédit management efficace en particulier au niveau des relances et, lorsqu'elles existent, du suivi des lignes de crédit des clients

#### **1.1.2.2.2 Les tâches quotidiennes**

Dans les tâches quotidiennes, nous avons la fonction encaissement, décaissement, fonction gestion des comptes banques, les fonctions comptables.

### **1.1.2.2.1 Fonction encaissement**

Elle concerne toutes les opérations occasionnant des rentrées d'argents, 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, des virements en faveur de l'entreprise. Nous avons également, les cessions d'immobilisations, de revenus de titre, des prêts remboursés. Toutes ces opérations dont l'exécution aboutit à une rentrée d'argent liquide et ont 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 :

- le responsable des encaissements vérifie l'existence de la pièce justificative ainsi que sa régularité lorsque les fonds sont déposés à la caisse ou en banque ;
- il n'y a pas de cumul de fonction encaissement avec d'autres fonctions incompatibles ;
- le responsable contrôle la conformité de la pièce justificative avec l'encaissement ;
- 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 recette et la caisse dépense ;
- le responsable remplit le bordereau de versement en banque et le transmet au coursier pour versement.

#### **1.1.2.2.2.2 Fonction décaissement**

Selon l'AFTE (2003 : 27), les opérations de décaissement englobent toutes les sorties de fonds effectuées par l'entreprise. Il s'agit des paiements de ses charges (achats de bien et services, règlement des frais de personnel, impôts et taxes, les investissements, la TVA...) sans oublier les opérations d'emprunt. Les tâches qu'on peut retenir au niveau de cette fonction sont :

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

Pour BARRY (2009 :258), des procédures opérationnelles et des mesures de contrôle interne particulièrement efficace doivent être mise 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 fraude et de détournements particulièrement fréquents dans ce cycle d'activités (importance des risques).

En effet, les décaissements sont toutes les opérations de sortie de fonds.

#### **1.1.2.2.2.3 Fonction gestion des comptes banque**

Pour DELAHAYE (2007 :456), 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 contrôlées par cette dernière, à l'aide des extraits de compte, des tickets d'agio, etc.... C'est ainsi que l'auteur définit la notion de date de valeur comme étant la date à laquelle le compte est effectivement débité ou crédité. C'est la date prise en compte pour le calcul des intérêts. (Voir annexe 9)

#### **1.1.2.2.2.4 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**

Selon BARRY (2009 :267), 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.

Pour AHOUGANSI (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 AHOUGANSI (2006 : 475), le compte versements effectués au profit de la caisse, et il est crédité des règlements effectués au profit de la caisse, et il est crédité des règlements effectués par la caisse.

- **Fonction suivi des comptes de liaison**

Selon BARRY, 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 dans les banques**

D'après BARRY (2009 :268), 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.

## **1.2 Le contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie**

Nous verrons dans cette partie les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie et les risques liés à la gestion de la trésorerie.

### **1.2.1 Les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie**

Selon RENARD (2002 : 360), elles concernent :

- le contrôle des paiements,
- le contrôle des encaissements,

- le contrôle des valeurs.

Le contrôle interne comprend :

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

Ce dernier contrôle doit être permanent par la hiérarchie.

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

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

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

### **1.2.1.1 Le contrôle des paiements**

Selon LAURENT (1992 : 34), la plupart des règlements effectués habituellement dans une entreprise le sont aujourd'hui par chèque ou par virement. Cette pratique s'explique par la commodité que présente ce mode de paiement, mais aussi par les avantages qu'il offre en matière de contrôle.

En effet, les fonds bancaires sont moins accessibles que les espèces déposées dans une caisse. En outre, les mouvements bancaires sont retracés sur des documents (relevés bancaires) par un tiers et ces documents sont régulièrement envoyés à l'entreprise qui peut les contrôler. Il en résulte que si le contrôle interne est performant, les sorties de caisse ne concernent que les sommes peu importantes ou nécessitant une urgence extrême telles que les avances de fonds, de petites fournitures, des frais de transport. Cependant, dans certaines entreprises, une part importante des salaires est payée par billetage.

### **1.2.1.1.1 Les paiements par chèque ou par virement**

LAURENT (1992 : 45) estime que si le fait d'effectuer tous les règlements par chèque est en soi une sécurité, il faudra prévoir des procédures complémentaires de contrôle interne. Il est important que tous les chèques émis soient uniquement signés par des personnes autorisées, que des pièces justificatives attestent le bien fondé de ces chèques, que leur enregistrement et leur expédition soient effectués rapidement.

#### **1.2.1.1.1.1 La liste des signatures autorisées**

Selon LAURENT (1992 : 48), les personnes habilitées à signer les chèques doivent être limitativement désigné, notamment par le biais des procès-verbaux du Conseil d'Administration ou une liste de signatures autorisées transmis aux banques. On peut prévoir une double signature ainsi que les intérimaires désignés, ou de plus en plus rarement une signature unique.

Les signataires ne doivent pas avoir accès à la préparation et à l'enregistrement des chèques ; si c'est possible, qu'ils ne soient pas habilités à approuver les pièces ou les documents autorisant un règlement.

#### **1.2.1.1.1.2 L'établissement des chèques ou des ordres de virement**

Les règles suivantes constituent en général de bons dispositifs de contrôle interne :

- les chèques présentés au signataire doivent être barrés et établis au nom du bénéficiaire nommément désigné ;
- la responsabilité de leur conservation jusqu'au moment où ils sont envoyés à leurs bénéficiaires incombe aux signataires ou à des personnes qui dépendent directement d'eux. Ils ne doivent en aucune façon être retournés à la personne qui les a préparés ; il est très important de les envoyer le plus rapidement possible aux bénéficiaires ou à la banque.

Une machine à signer les chèques peut être utilisée. Toutefois, elle ne supprime pas l'examen préalable et l'approbation des documents justificatifs. Il faut effectuer régulièrement des contrôles sur cette machine.

#### **1.2.1.1.1.3 L'examen et l'annulation des pièces justificatives**

Les personnes ne doivent signer les chèques qu'après en avoir vérifié leur bien fondé (liasse facture, bon de commande, demande d'achat, bordereau de livraison). Ces justificatifs doivent

en principe être un simple original de la facture correspondante si l'approbation par les différents services compétents responsables des calculs des prix, quantités livrées et les conditions y figurent de manière claire (vu bon à payer), soit la facture originale vérifiée et enliassée avec les documents qui portent ces indications.

Dans un cas comme dans l'autre, les signataires doivent refuser les documents justificatifs qui ne sont pas des originaux.

Une fois que les chèques correspondant aux pièces justificatives émis, ces pièces doivent être annulées par une mention émise manuellement ou à l'aide d'un cachet «payé le...» .

Les signataires des chèques, en examinant ces pièces, peuvent voir immédiatement si elles ont déjà fait l'objet d'un règlement ; cela permet d'éviter des doubles paiements préjudiciables à l'entreprise et à son image de marque. La pratique consiste à établir une liasse de tous les documents justificatifs, y compris une photocopie du chèque émis en paiement.

### **1.2.1.2 Le paiement par caisse**

Nous verrons donc le principe de base du paiement par caisse.

#### **1.2.1.2.1 Le principe de base**

En matière de paiement par caisse, un principe fondamental de contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas servir directement au paiement de dépense. L'application de ce principe permet de réaliser un meilleur contrôle des décaissements et des encaissements, mais aussi de stabiliser les fonds de caisse à un niveau compatible aux besoins réels de l'entreprise.

#### **1.2.1.2.2 Les autorisations de dépenses**

Les autorisations de dépenses peuvent être le fait des personnes différentes selon leur nature ou le service de l'entreprise concernée. Cependant, il est nécessaire d'établir une organisation stricte d'autorisation qui doit être le fait de personnes limitativement désignées. Par exemple, un plan d'autorisation pourra prévoir le remboursement en espèces des notes de frais inférieurs à un montant donné.

#### **1.2.1.2.3 L'examen et l'annulation des pièces justificatives**

Le caissier doit s'assurer que les pièces qui lui sont présentées dans le but de justifier des dépenses sont dûment autorisées (comparaison des signatures y figurant avec les spécimens dont il dispose au préalable). Il doit également s'assurer de l'identité du bénéficiaire,



notamment pour les avances, les salaires et remboursements des frais. Le bénéficiaire doit obligatoirement contresigner les pièces justificatives lui faisant reconnaître qu'il a bien reçu les sommes demandées.

Enfin, l'encaissement des chèques personnels doit être strictement réglementé. Les avances de caisse non comptabilisées doivent être interdites pour éviter toute perte du reçu figurant en fonds de caisse ou tout oubli de réclamation. Dans le premier cas, un comptage de caisse peut faire sortir une différence injustifiée. Avant l'enregistrement comptable des dépenses, le caissier doit annoter les justificatifs afin de prévenir leur réutilisation.

#### **1.2.1.2.4 La technique de contrôle**

Une technique de contrôle interne très efficace pour contrôler les dépenses est le système dit des « soldes fixes ». L'emploi de ce système est possible dans le cas où l'entreprise respecte le principe de base de séparation des fonds reçus comme recettes à ne pas utiliser immédiatement comme dépenses. Si ce principe est respecté, le système des soldes fixes consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe déterminé par le montant des dépenses périodiques et courantes de la société. Les dépenses donnent lieu à l'établissement de justificatifs. A chaque instant, le solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées correspond au montant fixe précédemment arrêté. Le solde en caisse s'épuisant ainsi progressivement, le caissier se réapprovisionne régulièrement par virement en caisse d'un chèque du montant exact des dépenses engagées. Les justificatifs sont alors contrôlés puis annulés pour prévenir leur réutilisation. Dans certaines entreprises, le réapprovisionnement de la caisse fait l'objet d'un compte rendu mensuel. Ce système permet à la direction de l'entreprise de s'assurer un contrôle constant des espèces et valeurs détenues en caisse.

Il nécessite cependant que des vérifications périodiques « surprises » soient faites par un responsable (responsable hiérarchique surtout en cas d'absence de cellule de contrôle).

#### **1.2.1.3 Le contrôle des encaissements**

Selon LEJEUNE (2007 :200), de la même manière que les décaissements, les encaissements peuvent se réaliser par chèques ou en espèces. Les encaissements en espèces concernent essentiellement les ventes au comptant.

##### **1.2.1.3.1 Les encaissements par chèque**

Nous avons donc la réception et l'endossement.

### **1.2.1.3.1.1 La réception**

Selon LEJEUNE (2007 :201), le courrier doit parvenir non ouvert à un service « réception du courrier » (secrétariat de la direction générale) dont les membres ne doivent en aucun cas avoir accès à la trésorerie et à la comptabilité client. Les chèques doivent être systématiquement barrés s'ils ne le sont pas au départ ; si la mention du bénéficiaire n'y est pas, il faut la compléter.

Le montant des chèques extrait du courrier peut être suivi par l'établissement d'une bande machine récapitulative ou par listage sur un ou plusieurs registres. Ces registres tenus quotidiennement récapitulent les dates de réception des chèques, le nom du tireur, le nom de l'établissement tiré et le montant.

### **1.2.1.3.1.2 L'endossement**

Selon LEJEUNE (2007 :205), seules les personnes ayant leur signature en banque ou les personnes placées directement sous leur responsabilité peuvent être habilitées à endosser les chèques, soit par signature manuscrite, soit à l'aide d'un cachet mentionnant «veuillez payer à l'ordre de...», soit les deux.

### **1.2.1.4 Les encaissements par caisse**

Nous verrons donc le principe de base.

#### **1.2.1.4.1 Le principe de base**

Selon LEJEUNE (2007 :207), c'est le même que celui énoncé pour l'encaissement de recette qui ne doit pas être affecté au paiement de dépenses. L'application de ce principe permet un contrôle renforcé des différents types de recettes. Excepté des cas rares d'envoi d'espèces par courrier, on peut distinguer deux catégories d'encaissements :

- ceux effectués par les agents de l'entreprise (livreurs ou représentants commerciaux) ou des tiers ;
- ceux provenant des ventes de marchandises au comptant à l'usine, dépôt ou magasin.

#### **1.2.1.4.2 Les encaissements effectués par les agents de l'entreprise ou par les tiers**

Selon LEJEUNE (2007 :210), Ce type d'encaissement présente des risques assez élevés et ne peut être utilisé que pour des raisons précises. Lorsque les encaissements sont effectués par

les livreurs ou les représentants, la première caractéristique d'un bon contrôle interne est de prévoir que ces agents se constituent en équipes de deux personnes lors de la transmission des fonds ; ceci n'est pas toujours possible et ne constitue pas une sécurité absolue. Il est souvent nécessaire de mettre en place un dispositif supplémentaire de sécurité qui consiste à centraliser soit sur des registres ou sur des carnets à souches les sommes que chaque agent est chargé d'encaisser au cours de sa tournée, les noms des clients concernés et la date des opérations.

### **1.2.1.4.3 Les ventes au comptant**

Selon LAURENT (1992 : 60), l'entreprise doit d'abord s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant des ventes au comptant. A cet effet, il lui faudra recenser, identifier tous les points de vente (dépôt, usine, magasin). Lors de la récupération des fonds, elle pourra s'assurer par comparaison avec le recensement primitivement réalisé que toutes les recettes ont été centralisées à la caisse principale et déposées à la banque. Les contrôles à prévoir porteront sur les deux phases consécutives d'une vente au comptant :

- d'une part, la livraison de la marchandise et le paiement du client à la caisse ;
- d'autre part, le suivi de l'opération et le transfert des fonds

### **1.2.1.5 La protection et la conservation des valeurs**

Nous verrons comment conserver les carnets de chèques.

#### **1.2.1.5.1 La garde et la conservation des carnets de chèques**

Les carnets de chèques non utilisés ou en service doivent être conservés en lieu sûr sous la seule responsabilité de la personne chargée de leur préparation. Cependant, un contrôle doit être réalisé de façon inopinée par la direction.

#### **1.2.1.5.2 Le dépôt rapide des chèques et des espèces en banque**

Selon LAURENT (1992 : 62), des instructions internes doivent prévoir une remise en banque, aussi rapide que possible, des espèces et des chèques. En général, c'est une remise journalière. Cela permet de limiter le montant des fonds en « transit » et les risques afférents de perte ou de fraude. Elle constitue également pour l'entreprise un gain de trésorerie et une réduction d'agios à payer. Un bon contrôle interne sur ces opérations de recettes en banque implique que les personnes qui assurent le dépôt en banque des chèques et l'enregistrement des mouvements au compte client soient indépendantes.

### **1.2.1.5.3 La tenue et la conservation des valeurs en caisse**

Les fonds et les valeurs doivent inclure non seulement les espèces mais également les timbres fiscaux, les timbres-poste, les avances permanentes ou non, les tickets de restaurant, les bons d'essence... Si l'entreprise dispose d'une ou de plusieurs caisses disséminées en plusieurs endroits, chacune doit être placée sous la responsabilité d'une seule personne et cette dernière ne pourra avoir accès à d'autres fonds, ni participer de quelque manière que ce soit, à l'approbation des justificatifs des règlements, à leur autorisation et à leur envoi. Les fonds et ces valeurs doivent être dans un lieu sûr et non accessible à tous. La caisse sera généralement constituée par un coffre fermé tous les soirs et en cas d'absence du caissier. Seuls ce dernier et quelques personnes limitativement choisies au sein de la direction en connaîtront la combinaison.

### **1.2.1.6 L'enregistrement comptable des opérations de trésorerie et leur suivi**

Nous verrons la séparation des tâches et le contrôle des enregistrements.

#### **1.2.1.6.1 La séparation des tâches et leur supervision**

Les journaux de trésorerie doivent être établis par un service ou une personne n'ayant pas accès aux comptes clients ou fournisseurs, à l'établissement et à la signature du chèque, ainsi qu'à l'ouverture du courrier et au dépôt des fonds en banque. Cette distinction entre les fonctions de caissier et de tenue des journaux de trésorerie est fondamentale. En son absence, les risques de fraudes sont importants.

Dans le cas des petites entreprises qui ne peuvent pas assurer cette séparation de fonctions, il est nécessaire de mettre en œuvre des contrôles complémentaires. Les personnes responsables de la comptabilité de trésorerie ne doivent pas établir seules des rapprochements bancaires. Il faudra, par exemple, choisir une personne au sein du service de la comptabilité générale pour faire les vérifications des états de rapprochement bancaire. Dans ce cas, la séparation des tâches est complétée par des supervisions.

#### **1.2.1.6.2 Le contrôle sur les enregistrements**

En cas de paiement, l'enregistrement des chèques se fait en général selon une suite numérique ; en pointant les journaux de trésorerie et en les comparant éventuellement avec les

talons des chéquiers, il est possible de vérifier que tous les chèques ont été comptabilisés. Il y a des entreprises qui utilisent un journal pour chaque compte bancaire et pour chacune des caisses.

En cas de remise de chèque à l'encaissement (dépôt à la banque), le contrôle porte sur le pointage entre les journaux de trésorerie et les bordereaux de remise de chèques à l'encaissement.

Les chèques doivent être comptabilisés dès leur émission ou réception, selon les cas, et les sommes reçues, dès leur réception afin d'éviter tout oubli ou retard.

### **1.2.1.6.3 Les rapprochements bancaires**

Les soldes des comptes de banque doivent être régulièrement rapprochés des montants apparaissant sur les relevés bancaires afin de détecter les erreurs commises par la banque ou par la comptabilité de l'entreprise. Les soldes des comptes de banque et ceux figurant sur les relevés ne sont presque jamais identiques car certaines opérations peuvent ne pas avoir été enregistrées soit par la société, soit par la banque.

## **1.2.2 Les risques liés à la gestion de la trésorerie**

Selon le dictionnaire LAROUSSE (2009 : 893), le terme risque, trouve 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.

Nous distinguons les risques financiers et les risques opérationnels.

### **1.2.2.1 Les risques financiers**

Selon POLONIANO & al (1997 : 137-144), il existe différents risques financiers dans l'entreprise comme résumé dans le tableau suivant :

**Tableau N°7 : Les différents risques financiers**

Eléments	Détails	Description
Risques financiers	Risque de contrepartie	Concerne le non respect des engagements de la contrepartie. A ce niveau, on distingue le risque de livraison qui est le risque que la contrepartie soit incapable de livrer à échéance ; et le risque de règlement lié au fait que la contrepartie ne règle pas soit la bonne somme, soit à la bonne date.
	Risque de liquidité	Il y'a risque de liquidité dès lors qu'il est possible 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
	Risque de taux	Il résulte des changements et/ou fluctuations des taux d'intérêt
	Risque de change	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 compte que celle-ci utilise.

Source : POLONIANO & al (1997 : 137-144)

### 1.2.2.2 Les risques opérationnels

Selon SERVAIS & al (2002 :2) « l'élément risqué est la défaillance des procédures, des systèmes ou des acteurs internes à l'organisation qui conduit à une perte ». Pour BERTIN (2007 :107), c'est le risque de perte provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'évènements 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.

**Tableau N°8 : Tableau récapitulatif des risques rattachés aux fonctions de gestion de la trésorerie**

Fonctions	Risques
Fonction budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence de cohérence entre le budget de trésorerie et les autres budgets</li> <li>• la non élaboration du budget</li> <li>• prévisions inexactes</li> <li>• Mauvais suivi ou absence de suivi</li> </ul>
Fonction encaissement et décaissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les détournements de fonds</li> <li>• les erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes et des dépenses</li> <li>• les malversations ou fraudes</li> </ul>
Fonction gestion des comptes banques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• surabondance des fonds en banque relative au défaut de placement</li> <li>• sous-abondance de fonds disponibles en banques ce qui est générateur de frais financier</li> </ul>
Fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement non exhaustif</li> <li>• Risque de non détection d'une erreur de banque ou de caisse.</li> </ul>
Fonction suivi des comptes de liaison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de suivi de ces comptes</li> <li>• Malversations financières</li> </ul>

**Source :** SERVAIS & al (2002 :5)

Selon l'Association Française des Trésoriers d'Entreprises (2003 : 18), le tableau qui suit décrit les différentes procédures d'une société unique

**Tableau N° 9 : Les différentes procédures d'une société unique**

SOCIETE UNIQUE				
OPERATIONS	QUI DECIDE	QUI TRAITE	QUI SIGNE	QUI CONTÔLE
Ouvertures-fermetures de comptes bancaires	- Direction générale - Direction financière	Trésorerie	Direction générale	Comptabilité, audit interne, commissariat aux comptes, banque
Mouvement d'équilibrage	Trésorerie	Trésorerie	Trésorerie	Comptabilité, banque
Mouvements externes	Direction financière	Trésorerie	Direction financière, personnes habilitées	Comptabilité, banque
Couvertures de change	Direction générale, direction financière, commerciaux	Trésorerie	Direction financière	Comptabilité, audit interne, banque
Couverture de taux	Direction générale, direction financière, commerciaux	Trésorerie	Direction financière	Comptabilité, audit interne, banque, commissariat aux comptes
Placements	Direction financière, trésorerie	Trésorerie	Direction financière, trésorerie	Comptabilité, audit interne, banque, commissariat aux comptes
Endettement court terme	Direction financière, trésorerie	Trésorerie	Direction financière,	Comptabilité, audit interne,



			trésorerie	banque, commissariat aux comptes
Endettement moyen terme	Conseil d'administration, direction générale	Direction financière, trésorerie	Direction générale	Comptabilité, audit interne, banque, commissariat aux comptes
Opération sur fonds propres	Conseil d'administration	Direction financière, trésorerie	Direction générale	Comptabilité, audit interne, banque, commissariat aux comptes

Source : l'Association Française des Trésoriers d'Entreprises (2003 : 18)

En somme, nous pouvons retenir de ce chapitre que, la gestion de la trésorerie occupe une place prépondérante au sein d'une entreprise car elle permet à cette dernière de faire un suivi rigoureux des ressources dont elle dispose. Gérer la trésorerie revient donc pour les différentes parties prenantes à s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente et efficace conformément à des objectifs pré-définis. Pour assurer une bonne gestion de la trésorerie, ces dernières doivent jouer leur rôle. Elles devront, pour se faire, se baser sur les exigences d'un bon dispositif de contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie. Aussi, la gestion de la trésorerie est un véritable savoir faire car elle demande de la part des différents utilisateurs, des compétences avérées. Il se pose alors la question de savoir comment s'assurer que la trésorerie est gérée de manière efficace ? C'est à cette question que nous répondrons dans le second chapitre intitulé « Audit d'efficacité de la gestion de la trésorie ».

## **CHAPITRE II: AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE**

Dans ce chapitre, nous présenterons le concept et la démarche d'audit d'efficacité. Dans la partie consacrée au concept d'audit d'efficacité, nous définirons l'audit d'efficacité et son champ d'application. Ensuite, à travers la partie consacrée à la démarche de l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie, nous décrirons les différentes étapes de cet audit. L'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie a pour finalité d'exprimer une opinion sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie. Et pour se faire, nous disposons d'outils et de techniques. Il est important de nos jours pour une entreprise de faire l'examen critique de sa gestion. Ceci aux fins d'améliorer l'efficacité de sa gestion dans le but de l'atteinte des objectifs fixés et de l'amélioration des procédures et processus. De nombreux auteurs ont abordé cette question et nous proposons donc à travers ce chapitre d'en faire la synthèse.

### **2.1 Concept d'audit d'efficacité**

Pour bien cerner le concept d'audit d'efficacité, nous allons définir ce que c'est que l'audit d'efficacité et délimiter son champ d'application.

#### **2.1.1 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 auditée 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 auditée, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs fixés dans ce 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 rapproche 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.

Selon HENRY (1997 :202), l'audit d'efficacité peut être défini comme « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou dans les résultats obtenus de ces dispositifs ».

Pour GRAND & al (1999 :21), en plus des contrôles de conformité et de régularité qui garantissent la sécurité ; les entreprises doivent être performantes, les procédures ne doivent

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.

En somme, il découle de tout ce qui précède que l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie est un examen critique de l'efficacité et de l'efficience de la gestion de la trésorerie d'une entreprise, exercé par un professionnel en toute indépendance, dans le but d'exprimer une opinion sur l'optimisation des opérations et dans l'optique de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En ce qui concerne l'efficacité, il s'agit de l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente ; c'est le « doing the right things » des anglo-saxons. Aussi, on entend par efficience, le « doing the things right » et dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir-être) et à la communication (le faire savoir).

### **2.1.2 Champs d'application**

Pour BOUQUIN (1997 :202), l'audit d'efficacité rentre dans la catégorie des audits opérationnels, l'audit opérationnel étant défini par ce dernier comme étant « 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.

Dans le cas d'espèce, nous nous intéresserons à la fonction « gestion de la trésorerie » d'une entreprise. L'objectif étant à travers un audit, d'exprimer une opinion sur l'efficacité et l'efficience de la gestion de la trésorerie. Aux fins de mener à bien cette mission, nous ferons également un contrôle au niveau des comptes du cycle trésorerie. Pour se faire, il nous faudra cerner les critères d'efficacité et d'efficience de la gestion de la trésorerie et évaluer le cas échéant à travers un audit, si l'entreprise objet de l'étude remplit bien ces critères.

## **2.2 La démarche d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie**

Dans cette partie, nous décrivons la méthodologie d'audit d'efficacité ainsi que ses différentes étapes.

### **2.2.1 Méthodologie de l'audit d'efficacité**

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 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 finalités 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, matériels 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.

LIONEL & al (1996 :228) affirment 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, élaboré le tableau de synthèse qui présente les indicateurs d'efficacité de la trésorerie et leur mesure.

**Tableau N°10 : Indicateurs et mesures d'efficacité de la trésorerie**

Dispositifs de contrôle interne de la gestion de la trésorerie	Indicateurs d'efficacité de la gestion de la trésorerie	Mesures d'efficacité de la gestion de la trésorerie
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efficacité des opérations ;</li> <li>- fiabilité des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau d'atteinte des objectifs</li> </ul>
Système d'information	Fiabilité ; disponibilité, exhaustivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité de l'information ;</li> <li>- vitesse de traitement des données</li> </ul>
Moyens	Moyens financiers, techniques et humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau de formation, effectif, compétence ;</li> <li>- qualité des moyens matériels</li> </ul>
Organisation	La séparation des tâches ; la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organigramme ;</li> <li>- fiche de poste</li> </ul>
Méthodes et procédures	Simplicité et spécificité ; mise à jour régulièrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manuel de procédures ;</li> <li>- degrés de respect des procédures</li> </ul>
Supervision et activité de contrôle	Rigueur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- activité de contrôle ;</li> <li>- système d'autorisations</li> </ul>

**Source** : LIONEL & al (1996 :228)

## **2.2.2 Les différentes étapes d'une mission d'audit d'efficacité**

Selon BERTIN (2007 :39), la démarche d'audit d'efficacité découle de celle de l'audit interne et peut être résumée comme suit :

✓ 1<sup>ère</sup> phase : préparation de l'audit

Cette phase consiste à découvrir et acquérir une connaissance générale de l'entreprise. Elle comporte la prise de connaissance de la documentation externe et interne à l'entreprise, l'entretien avec les responsables, la mise au point du programme d'intervention. Cette phase désigne l'ouverture de la mission d'audit. Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, de recherche documentaire, d'attention et d'apprentissage.

✓ 2<sup>ème</sup> phase : la réalisation de l'audit

Pendant cette phase, l'objectif sera dans ce cas précis de faire l'audit proprement dit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie. Pour se faire, la première étape sera d'évaluer le dispositif de contrôle interne mise en place au sein de l'entreprise. Cette évaluation du contrôle interne a pour but de voir si l'entreprise observe de bonnes pratiques en matière de contrôle interne et d'identifier également les zones à risque. Elle nous permet d'élaborer un plan d'audit des comptes qui tient compte de la criticité des risques c'est-à-dire de leur probabilité de survenance et de leur impact. Aussi cet audit sur la base des critères d'efficacité de la gestion de la trésorerie et des bonnes pratiques pour un bon dispositif de contrôle interne.

✓ 3<sup>ème</sup> phase : restitution de l'audit

A cette phase, il s'agira de rendre compte aux dirigeants de l'entreprise, des résultats de l'audit effectué. C'est la phase de conclusion de la mission d'audit d'efficacité qui s'achève généralement par une réunion de clôture.

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 & al (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 ;

Compte tenu du fait que les deux premières phases ne sont que des phases préliminaires à la préparation de la mission, nous nous proposons de ne décrire que les quatre dernières.

➤ L'analyse diagnostique détaillée

Cette phase permet de mettre en évidence les forces et faiblesses de l'entité auditée. Elle comporte quatre étapes.

- La prise de connaissance de l'existant
- L'analyse de l'existant et l'identification des forces et faiblesses
- L'élaboration et la formalisation du diagnostic.
- La prise de connaissance de l'existant

Cette phase est importante d'autant plus qu'elle permet à l'auditeur d'avoir une connaissance du dispositif de gestion de la fonction trésorerie et une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques à cette dernière. L'auditeur se documente sur l'entreprise et principalement sur l'activité auditée. Il prend des renseignements sur son historique, ses activités, son organigramme etc. Les moyens qui lui permettront d'atteindre cet objectif sont :

- La collecte des rapports d'audit antérieurs ;
- L'analyse du manuel de procédures s'il existe ;
- La consultation de base documentaire (budget par exemple) ;
- La description des systèmes d'information de la trésorerie ;
- L'organigramme de l'entité auditée ;

L'entretien avec le personnel et le questionnaire de prise de connaissance sont aussi des outils qui lui seront utiles à cet effet.

- L'analyse de l'existant et l'identification des forces et faiblesses

A ce niveau, toutes les informations recueillies au cours de la première phase vont être reprises et exploitées. Pour GRAND & al (1999 :80), cette phase pourrait s'effectuer à l'aide du Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), ou mieux à l'aide de la méthode de point de contrôle, qui est constitué de trois étapes.

- le recensement des objectifs que l'on désire atteindre par l'intermédiaire du contrôle interne ;
- la description des moyens par lesquels l'entreprise assure l'objectif défini précédemment ;

- l'évaluation : les points sont très forts lorsque deux moyens sont mis en œuvre. Ils sont forts lorsqu'un moyen permet d'assurer l'objectif et sont faibles lorsqu'il n'y a pas de moyen visant à assurer l'objectif.

Une fois les points forts identifiés, leur existence théorique doit être confirmée par des sondages, des tests de pertinence pour qu'ils puissent être définitivement acceptés comme tels. L'auditeur cherche les preuves que les contrôles décrits par les QCI sont réellement appliqués.

- l'analyse des faiblesses

Cette analyse consiste à rechercher les causes des anomalies concernant les faiblesses de conception et d'application des systèmes. L'auditeur porte une appréciation sur les risques encourus et formule des recommandations, des actions correctives.

La feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) est un outil approprié pour cette analyse.

- La recherche d'amélioration

A ce niveau, il s'agit d'identifier les améliorations spécifiques à apporter puis à sélectionner les plus pertinentes.

- Elaboration du plan d'action

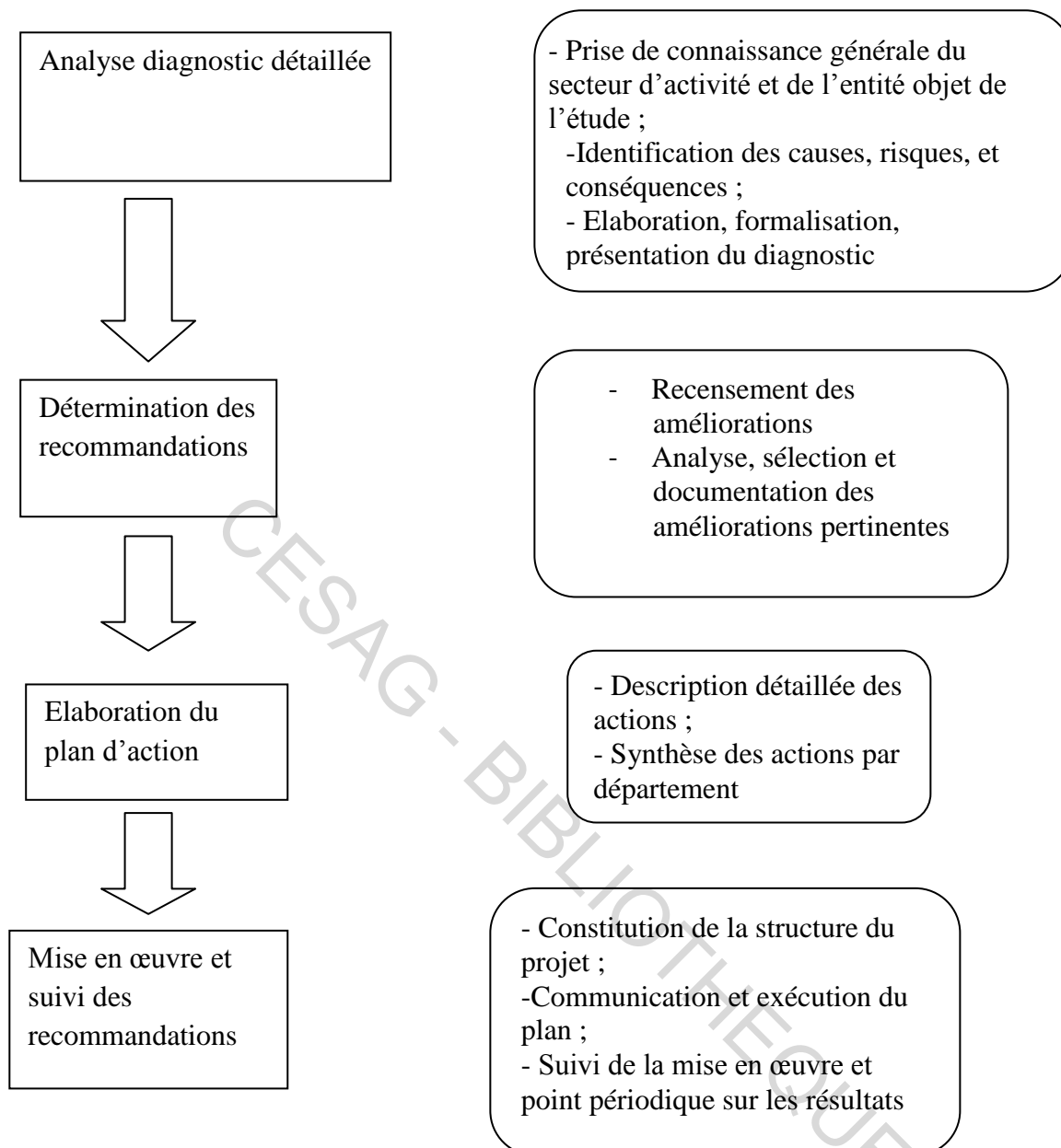
L'objectif du plan d'action est de créer une plate forme opérationnelle de progrès. Cette phase forme constituera la référence permanente et le moyen de communication lors du déroulement du plan d'action qui par ailleurs doit préciser le planning des améliorations, les responsables et les moyens de mise en œuvre.

- La mise en œuvre

Cette phase vise à concrétiser les axes de progrès identifiés et gérer la mise en œuvre comme un projet. Le plan d'action est piloté par une coordination de responsables des principales actions sous la direction d'un responsable de la direction. Il doit faire l'objet de communication et de suivi.



**Figure N°6 :** Démarche générale de l'audit d'efficacité



Source : GRAND & al (1999 :80)

En somme, nous pouvons retenir de ce chapitre que, l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie est un examen critique de la gestion de la trésorerie d'une entreprise et qui met en relief de manière objective l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place. Comme tout audit, l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie repose sur une méthodologie. Cette méthodologie décrite plus haut, est primordiale pour la réussite d'une mission d'une telle envergure. C'est la raison pour laquelle, dans le chapitre suivant, nous nous appesantirons sur l'approche méthodologique.

## **CHAPITRE III: APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Dans l'approche méthodologique, nous présenterons le modèle d'analyse que nous avons utilisé à travers un schéma suivi d'un commentaire et nous décrirons les différents outils de collecte de données utilisés.

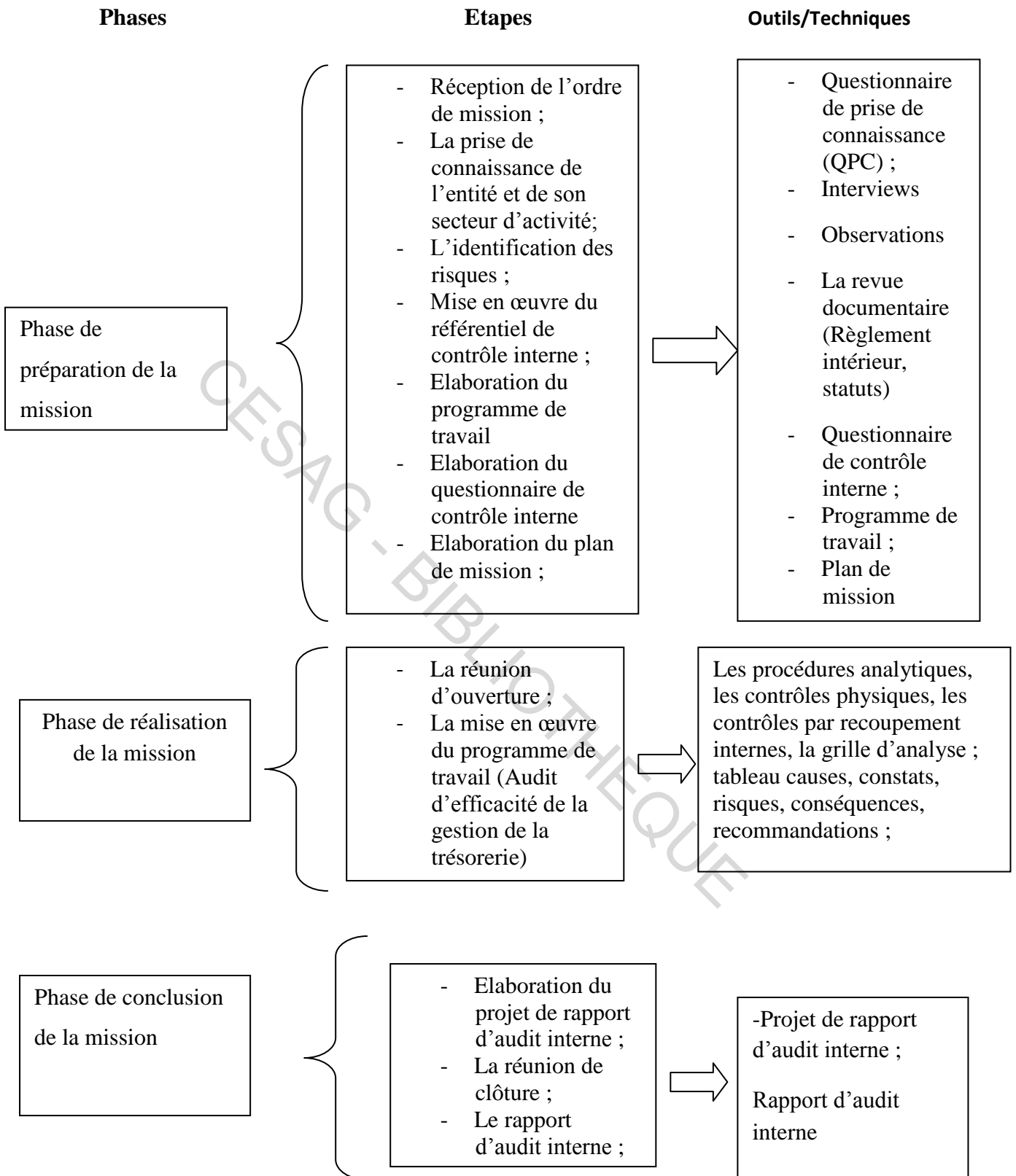
### **3.1 Le modèle d'analyse**

A travers le schéma du modèle d'analyse, je décrirai l'approche méthodologique que j'utiliserai afin d'aboutir aux résultats escomptés.

#### **3.1.1 : Schéma du modèle d'analyse**

Dans notre démarche nous avons exploré les documents de référence comme le COSO I qui est un référentiel de contrôle interne ainsi que d'autres documents parlant de la gestion optimale de la trésorerie afin d'apprécier la pratique de la gestion de la trésorerie au sein du Groupe CCI-Afrique et d'y apporter des recommandations pertinentes. En Entreprise, nous avons tiré des leçons des différentes difficultés et partant de l'existant et des référentiels, nous ferons des propositions concrètes pour aider le service en charge de la gestion de la trésorerie à optimiser son travail. Puisque l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie est un audit opérationnel, notre modèle d'analyse s'inspire donc de la démarche générale d'audit interne.

**Figure n° 7 : Schéma du modèle d'analyse**



### **3.1.2 Commentaire du Schéma**

Au niveau du schéma, nous avons trois phases principales :

1<sup>ère</sup> phase : Phase de préparation de la mission d'audit

Cette phase désigne l'ouverture de la mission d'audit. Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, de recherche documentaire, d'attention et d'apprentissage. Aussi, exige-t-elle une aptitude à apprendre et à comprendre car le contrôle de chaque structure car le contrôle de chaque structure est une expérience nouvelle. L'auditeur doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise ou de la structure à contrôler, il doit savoir où trouver la bonne information et avec qui la trouver. C'est à cette étape aussi, que l'ordre de mission, la prise de connaissance, l'identification des risques et des objectifs d'audit sont élaborés. C'est aussi à cette étape que l'auditeur élabore le référentiel de contrôle interne et le programme de travail.

2<sup>ème</sup> phase : Phase de réalisation de la mission d'audit

A cette étape, l'auditeur passera son temps sur le terrain à faire des entretiens, des sondages, des revues littéraires, des circularisations et d'autres tests. La phase terrain commence toujours par une réunion d'ouverture et s'achève par une réunion de clôture. Lors de la réunion d'ouverture, il y'a la présentation des membres de la mission. Cette présentation est obligatoire même si les auditeurs sont connus des membres de la structure auditée. Ensuite, vient le rappel sur l'audit interne. A cette phase, le chef de la mission doit faire une brève présentation sur l'audit interne, en insistant sur son importance pour une entreprise et particulièrement sur la structure auditée. Ensuite vient, les rendez-vous et les contacts. Il est important que le Chef de la mission demande les noms, les localisations des bureaux et numéros de téléphone des personnes désignées par les responsables de la structure auditée. Les personnes désignées sont généralement les responsables des structures concernées par la mission ;

Ensuite, nous avons l'étape de mise en œuvre du programme de travail. Elle consiste à mettre en œuvre les contrôles qui ont été programmés et validés par le Chef de la mission au cours de la phase de pré-audit. Au cours de cette phase, l'auditeur va procéder au déroulement de son questionnaire de contrôle interne à travers des entretiens, des vérifications physiques ou documentaires, des inventaires, des tests de conformités et de régularités. Il effectue aussi des visites de site et fait recourt à des circularisations. Les résultats des investigations sont consignés sur les papiers de travail qui font l'objet d'un référencement adéquat. Les problèmes jugés importants sont transcrits sur un document appelé « Feuille de Révélation et

d'Analyse de Problème ou FRAP ». La FRAP a été mise en forme par l'IFACI dans le but de se conformer à la Norme 2320. Toutefois, il convient de savoir qu'il existe plusieurs types de documents de reporting autre que la FRAP. En effet, ce modèle a fait l'objet d'adaptation et d'enrichissement au sein des entreprises à travers le monde. Les papiers de travail et les FRAP doivent être soumis au Chef de la mission pour observation et avis. Le Chef de mission à travers ses orientations peut demander des contrôles supplémentaires ou des informations complémentaires. C'est la revue qualité. Elle commence depuis le pré-audit et s'accroît à la phase terrain. Le Chef de mission dans son rôle de coordination de la mission supervise, contrôle les travaux des auditeurs et les oriente à l'aide de son expérience.

Après avoir fini de déroulement tous les points d'audit ou de contrôle, le Chef de mission doit s'assurer que tous les constats ont fait l'objet de validation auprès du responsable de la structure auditée. L'auditeur doit toujours disposer de Preuve. Selon la Norme 2310, un constat peut être considéré comme prouvé, donc valable si les informations réunies présentent les quatre caractéristiques prévues par la MPA 2310-1. A savoir :

- l'information doit être nécessaire donc indispensable ;
- l'information doit être fiable donc permet d'aboutir à une conclusion précise ;
- l'information doit être pertinente c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations et conforme aux objectifs de la mission ;
- l'information doit être utile donc doit permettre d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

C'est donc à cette phase, que nous mettons en œuvre l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie.

### 3<sup>ème</sup> phase : Phase de conclusion de la mission

A cette phase de la mission, l'auditeur rédige le projet de rapport qu'il doit soumettre au responsable de la structure auditée pour validation.

Cette validation a lieu à la réunion de clôture.

- ❖ **Le projet de rapport d'audit interne** : il est ainsi nommé pour trois raisons.
  - Les observations (problèmes, constats, causes,...) n'ont pas encore été validées par la hiérarchie de l'entreprise malgré leurs validations avec les responsables des structures opérationnelles ;

- C'est un document incomplet car les recommandations ne sont pas accompagnées des réponses officielles de la structure auditée. Toutefois, la norme 2410 ne rend pas cet acte obligatoire ;
- Il ne comprend pas encore le plan d'action qui est un document joint au Rapport définitif et sur lequel le responsable de la structure auditée indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées. Ce point est rendu obligatoire par la norme 2410.

Il y a deux pratiques en la matière :

- Le plan d'action est joint au rapport d'audit. Cette pratique est usitée aux USA et dans de grandes entreprises ou dans des entreprises qui ont des responsables pragmatiques.
- Le plan d'action est rendu ultérieurement, c'est-à-dire après la publication du rapport d'audit. C'est la pratique dans des entreprises en Afrique et dans le monde francophone.

**NB :** la norme 2410 retient la première pratique.

#### ❖ **La réunion de clôture**

C'est l'étape qui déclenche le départ des auditeurs des locaux de la structure auditée. Cette séance réunit les mêmes participants que la réunion d'ouverture.

### **3.2 Les techniques de collecte de donnée**

Afin d'obtenir le maximum d'informations, nous avons utilisé des techniques de collecte de donnée tel que la narration, l'entretien, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation, la revue documentaire,

#### **3.2.1 : La narration**

La narration, c'est une technique qui consiste à écouter et noter les propos des interlocuteurs. Cette technique est utilisée en audit en l'absence de manuel de procédures et également pour s'assurer dans certains cas que les procédures telles que décrites dans le manuel de procédures sont bien appliquées.

#### **3.2.2 L'entretien**

L'entretien est une interview avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des

personnes ressources. Les entretiens nous permettront de décrire la pratique de la gestion de la trésorerie au sein du Groupe CCI-Afrique. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec certains acteurs du cabinet et leurs administrerons notre questionnaire.

### **3.2.3 Le questionnaire de prise de connaissance**

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant prendre le risque d'omissions essentielles. Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage, il va donc utiliser un questionnaire, « c'est le questionnaire de prise de connaissance » récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. Outre le fait qu'il permet d'organiser la réflexion des recherches, ce document est indispensable :

- Pour bien définir le champ d'application de sa mission ;
- pour prévoir en conséquence, l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôles ;

Ce sont les raisons pour lesquelles, nous avons décidé d'utiliser la questionnaire de prise de connaissance dans nos travaux.

### **3.2.4 L'observation physique**

Il s'agit d'une technique qui consiste à contrôler de manière visuelle l'existence d'un actif. C'est un moyen très efficace de contrôle mais il ne peut s'appliquer à tous types d'actifs. Il concerne les actifs matériels et les stocks. Dans le cas d'espèce, nous ferons un contrôle physique de la caisse aux fins de s'assurer si les disponibilités en caisse correspondent bien à ce qui est transcrit en comptabilité.

### **3.2.5 La revue documentaire**

Pour la revue de la littérature, nous nous sommes intéressés aux ouvrages qui traitent de la gestion optimale de la trésorerie, de l'audit d'efficacité ainsi que du référentiel de contrôle interne (COSO I). La revue documentaire est une technique qui consiste à prendre connaissance des documents nécessaires à la conduite de l'audit (politique, procédures, enregistrements,...). Il est utile de s'assurer auprès de l'audité de la nature et de l'accessibilité aux documents concernés. Cette technique a donc pour objectif de nous permettre de nous

imprégner davantage des connaissances et compétences requises aux fins de mener à bien notre mission.

### **3.2.6 Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Le questionnaire de contrôle interne va donc être le guide de l'auditeur pour que ce dernier puisse réaliser son programme de travail. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels ;
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés ;

Pour bâtir un bon questionnaire de contrôle interne, il convient de se poser les cinq (5) questions fondamentales à savoir : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? A l'aide du QCI, nous effectuerons une évaluation du contrôle interne ce qui nous permettra de déceler les forces et faiblesses liées à la gestion de la trésorerie. Notre questionnaire est composé d'un ensemble de questions fermées, administrées au responsable.

### **3.2.7 La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est un outil qui permet à l'auditeur de déceler les manquements à la séparation des tâches. Elle est une photographie à un instant T de la répartition de travail dans une organisation. Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses des postes. Elle nous permettra de faire ressortir les différentes fonctions assurées par poste de travail et la séparation des tâches au sein du département en charge de la gestion de la trésorerie.

### **3.2.8 Tests de conformité**

Ils s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (et donc de vérifier la



piste d'audit). Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Nous appliquerons donc ces tests au cycle de la trésorerie.

### **3.2.9 Tests de permanence**

Ils visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Lorsque ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période et/ou pour toutes les classes d'acteurs concernés dans l'objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été effectivement traitées comme décrit, on parle alors de tests de permanence. On utilise ces tests dans un second temps, une fois les risques principaux ciblés et les réponses appropriées identifiées pour gérer l'exposition à ces risques. Les tests se font à l'aide de sondages qui permettent d'obtenir facilement des informations sur une population importante par l'observation d'une partie de celle-ci, ce qui est très utile quand une population ne peut pas être observée dans sa globalité à l'aide d'un outil informatique.

### **3.2.10 : Programme de travail**

Il est aussi appelé programme d'audit ou programme de vérification ou encore planning de réalisation. Il s'agit d'un document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Dans certaines structures, le programme de travail est validé par la hiérarchie. Le programme de travail contient l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils d'une part et la nature des techniques et outils à utiliser. Il est réalisé par l'équipe sous la supervision du Chef de la mission. Dans le cas d'espèce, nous nous baserons donc sur le programme de travail qu'on aura établi pour effectuer nos travaux.

### **3.2.11 Plan de mission**

Le plan de mission décrit l'approche générale des travaux, qui comprend notamment :

- l'étendue, le calendrier et l'orientation des travaux ;
- le ou les seuils de signification retenus ;
- les lignes directrices nécessaires à la préparation du programme de travail.

### **3.2.12 Les procédures analytiques**

Cette technique a pour objet des comparaisons entre les données des comptes annuels et des données antérieures, postérieures et prévisionnelles, d'entreprises similaires. Ces comparaisons permettent une analyse de la tendance que prend la société. On peut ainsi détecter des anomalies si la tendance qu'impliquent les chiffres d'affaire n'est pas cohérente avec la réalité. L'auditeur utilise cette technique à différents stades de sa mission, qu'il soit en phase de découverte, de contrôle des comptes ou de conclusion. L'avantage de cette technique est qu'elle permet de voir les tendances globales et donc de prendre de la hauteur.

### **3.2.13 Les contrôles par recoupement internes**

Le contrôle par recoupement interne est une technique qui consiste à opérer une vérification en procédant à un rapprochement entre des documents internes d'origine diverses d'une même entreprise (départements différents, services différents). Nous utiliserons cette technique pour rapprocher par exemple les encaissements effectués au cours de l'exercice au nombre de prestations effectuées par le groupe CCI-Afrique. A cet effet nous disposerons auprès du secrétariat de direction des différents dossiers de prestations rendues que nous comparerons à ce qui est traduit en comptabilité.

En somme nous pouvons retenir de ce chapitre que l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie repose sur des techniques et méthodes aux fins d'identifier les différents risques auxquels se trouve exposée la trésorerie de l'entreprise. Comme tout audit, l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie se décline en plusieurs étapes. Elle requiert l'application d'une méthodologie tel que exposé plus haut. Pour se faire, nous disposons d'outils tel que le questionnaire de prise de connaissance, le questionnaire de contrôle interne, la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP), des programmes de travail, du plan de mission, etc... Chacun de ces outils joue un rôle primordial par rapport à chaque phase. Il s'agira donc pour nous, dans notre développement d'utiliser ces outils aux fins d'identifier au sein du Groupe CCI-Afrique, les différentes anomalies susceptibles de constituer un frein à l'optimisation des opérations de trésorerie. Nous pourrions donc à la suite de cet exercice, formuler des recommandations pertinentes pour l'amélioration des processus intégrés dans le système de gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique.

En somme, nous pouvons retenir que la gestion optimale de la trésorerie s'avère être un élément primordiale, non seulement gage de la santé financière de l'entreprise mais aussi porteur d'avenir. Cependant elle est très complexe dans la mesure où, elle nécessite l'utilisation de nombreux outils et techniques. Il urge alors de s'intéresser aux différents systèmes permettant d'optimiser la gestion de la trésorerie. C'est dans cette perspective qu'intervient l'audit d'efficacité afin de faire un état des lieux de l'utilisation qui est faite de la gestion de la trésorerie, d'apporter des recommandations permettant de la rendre efficace et efficiente, et enfin d'apporter une valeur ajoutée conformément aux aspirations et aux objectifs que se sont fixées les entreprises. Nous avons vu également à travers cette première partie que la gestion de la trésorerie n'est pas du tout aisée et qu'elle nécessite un suivi tout particulier. Nous étudierons dans la deuxième partie de ce mémoire, le cas d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) dénommée Groupe Cabinet Conseil International-Afrique. Nous nous proposons de faire l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie de cette PME afin de répondre efficacement à son besoin de sécurité, de rentabilité et de pérennité.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous étudierons à travers cette deuxième partie le cas d'une PME dénommée Groupe Cabinet Conseil International Afrique. Il s'agit d'une petite et moyenne entreprise effectuant pour le compte de ses clients des prestations de service. Notre choix s'est porté sur ce type d'entreprise parce que de manière générale les petites et moyennes entreprises rencontrent d'énormes difficultés en ce qui concerne la gestion de leur trésorerie. La gestion de la trésorerie d'une entreprise requiert de la part des responsables une aptitude et une attitude presque irréprochable. Elle a toujours été un véritable souci pour les dirigeants de PME. Il urge donc de mettre en place un système de gestion efficace et efficient de la trésorerie qui réponde non seulement aux lois et aux règlements mais aussi concourent à la réalisation des objectifs des entreprises. Le groupe CCI- Afrique rencontre des difficultés dans la gestion de sa trésorerie. Et pour preuve, la trésorerie est soit nulle soit déficitaire dans la majorité des cas. Nous nous proposons à travers un audit d'efficacité de la gestion de sa trésorerie de relever les anomalies qui seraient susceptible d'être à l'origine de cette situation et d'en proposer des recommandations pour une optimisation de cette gestion. Ce chapitre comportera la présentation de cette entreprise, la description de la gestion de la trésorerie, la mise en œuvre de l'audit d'efficacité, et pour finir, nous formulerons des recommandations pertinentes afin de corriger raisonnablement les faiblesses relevées dans cette gestion.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL-AFRIQUE**

Dans ce chapitre, nous présenterons le Groupe CCI-Afrique à travers ses missions et objectifs et nous aborderons la question de l'organisation et des activités de ce cabinet. Comme toute entreprise, le groupe CCI-Afrique s'est fixé à sa création des missions et des objectifs et s'est doté également de moyens pour les atteindre. De même il s'agit d'un cabinet qui est organisé au plan interne et dont l'objectif principal est de fournir des prestations de qualité à ses clients.

### **4.1 Missions et objectifs**

Dans cette partie, nous identifierons les missions et objectifs du groupe CCI-Afrique.

#### **4.1.1 Missions**

Le Groupe CCI Afrique est un cabinet basé à Dakar et se situe à Sacré cœur II non loin du rond point sacré cœur. Il a été créé le 29 août 2009 par son Président Directeur Général Monsieur Mamadou Salif SOW, Consultant en Gestion des Ressources Humaines, spécialiste en management des ONG. Le Groupe Cabinet Conseil International est né avec l'ambition de ce dernier de contribuer au développement économique du Sénégal. La mission principale de ce groupe est de satisfaire les besoins des clients à travers les différents services qui sont proposés. Le groupe CCI-Afrique est un cabinet spécialisé dans les domaines de l'Orientation (recherche et obtention de préinscription et inscription dans les établissements partenaires), la consultance (Finance, ressources humaines, marketing), de l'intermédiation, la gestion immobilière et tout récemment l'évènementiel. C'est un cabinet à vocation internationale et qui regroupe une dizaine d'employés. Ses valeurs sont : rigueur, professionnalisme, performance, et confidentialité. Les cibles du groupe CCI- Afrique sont les Entreprises publiques et privées, les ONG, les universités, écoles de gestion et de commerce, lycées, les pouvoirs publics (Mairie, collectivités locales...) et les Institutions Internationales.

#### **4.1.2 Objectifs**

Dès sa création en août 2009, le groupe CCI-Afrique s'est fixé de nombreux objectifs parmi lesquels on peut citer notamment :

- devenir d'ici 2014 le leader sur le marché sénégalais en ce qui concerne le secteur de l'orientation (préinscription et inscription des étudiants dans les écoles partenaires) ; Les étudiants constituent des cibles privilégiées en ce sens que l'activité prédominante

au sein de ce cabinet est l'orientation c'est-à-dire la recherche et l'obtention de préinscription dans les écoles à l'étranger ;

- mettre en relation d'ici l'horizon 2015 au moins une dizaine d'opérateurs économiques sénégalais avec les partenaires étrangers aux fins de développer des projets à grande portée socio-économiques au Sénégal ;
- renforcer les capacités des élus locaux du Sénégal en organisant des séminaires de formation adapté à leur besoin et aux besoins de leur localité respective ;
- conquérir le marché de l'immobilier et de l'évènementiel au Sénégal ;
- proposer des solutions efficaces dans les domaines des ressources humaines, des finances et du marketing aux fins de rendre les entreprises sénégalaises plus compétitive sur le marché d'ici l'horizon 2020;

## **4.2 Organisation et activités**

Dans cette partie nous aborderons la question de l'organisation interne du Groupe CCI-Afrique ainsi que de ces activités.

### **4.2.1 Organisation du Groupe CCI-Afrique**

Ici, nous décrivons l'organisation interne du Groupe CCI-Afrique à travers la direction générale, le secrétariat particulier, la direction des ressources humaines, la direction administrative et financière et la direction marketing et stratégie.

#### **4.2.1.1 La Direction Générale**

Elle est dirigée par le Président Directeur Général M. Mamadou Salif SOW. L'intérêt de ce poste réside dans la coordination du cabinet. Les principales missions sont :

##### ***✓ Principales missions***

- Coordonner et animer quotidiennement les directions techniques pour assurer dans de bonnes conditions les missions et attributions de sa direction qui sont :
  - mettre en œuvre et coordonner le programme d'action approuvé par le Conseil d'Administration ;

- veiller à la résolution des dysfonctionnements notés dans la gestion du cabinet.

- Réaliser les objectifs fixés par sa lettre de mission annuelle.

### ***Principales tâches***

- définir la politique de développement du cabinet ;
- définir les objectifs spécifiques des directions techniques ;
- assurer et présider les réunions ;
- apprécier les rapports mensuels d'activité des directions ;
- exécuter les tâches prescrites par le Conseil d'Administration ;
- exécuter la politique générale définie par le Conseil d'Administration ;
- coordonner les tâches des directeurs techniques ;
- recruter les cadres supérieurs ainsi que du personnel de soutien ;
- préparer le programme annuel d'activités à soumettre au Conseil d'Administration ;
- préparer et exécuter le budget annuel d'équipement et de fonctionnement ;
- préparer les différents rapports d'activités à soumettre aux instances supérieures ;
- envoi des dossiers de demande de préinscription aux partenaires ;
- gestion de la caisse ;
- gestion du compte Banque ;

#### **4.2.1.2 Le Secrétariat Particulier**

Le secrétariat particulier est rattaché à la Direction Générale. Il a pour mission de Veiller à la qualité des correspondances à envoyer par la Direction Générale et les notes de service ; Ses tâches principales sont :

- gérer l'agenda du Directeur Général ;
- préparer des projets de correspondances et notes de service sur instruction du Directeur Général ;
- passer les coups de fil pour relancer les clients ;
- scanner les documents ;
- accueillir les clients ;



### **4.2.1.3 La Direction des Ressources Humaines :**

L'intérêt du poste est de Garantir la gestion des ressources humaines du cabinet.

✓ ***Principales missions***

- Gérer les ressources humaines du Cabinet.

✓ ***Tâches principales :***

- suivi de la carrière des employés ;
- suivi et élaboration des contrats pour les contractuels et les occasionnels recrutés selon les besoins d'exécution des directions techniques ;
- rédaction de lettres, de messages portés et téléphonés, de notes de service, de notes circulaires, de fiches, de rapports, de comptes-rendus et discours ;
- suivi du mouvement du personnel qui se fait par la mise à jour permanente du fichier personnel, d'autorisation d'absence, de départ en congé, de mise en disponibilité, de détachement etc.
- règlement des conflits et contentieux liés au personnel ;
- délivrance d'attestation de fin de stage aux stagiaires et de fin de travaux aux agents occasionnels ;
- encadrement de stagiaires dont le stage porte sur la gestion du personnel ;
- exécution de toutes autres tâches entrant dans le cadre de l'épanouissement du personnel ;
- diriger l'élaboration d'un système de gestion de données sur le personnel ;
- coordonner l'application des divers règlements relatifs à la carrière des agents ;
- élaborer et gérer les programmes de formation des agents du cabinet ;
- tenir des tableaux de bord sur l'évolution et les mouvements du personnel ;
- recueillir les besoins de formation et de recrutement de toutes les directions ;

#### **4.2.1.4 La Direction Administrative et Financière :**

**Ses Principales missions sont :**

- assister la Direction générale du cabinet conformément aux principes et règles admis en la matière ;
- assurer la comptabilité des fonds mis à disposition pour une bonne gestion financière du Cabinet ;
- assurer le suivi administratif des activités du cabinet ;
- il organise et fait exécuter l'ensemble des tâches administratives et financières du cabinet dans le strict respect des règles et procédures définies dans le manuel de procédures. A cet effet, son domaine d'attribution recouvre la :
  - o gestion de la comptabilité;
  - o préparation des états financiers ;
  - o gestion administrative du cabinet ;
- veiller à l'exécution des décisions comptables, financières et administratives du Conseil d' Administration ;
- coordonner les activités de tous les services de la direction ;
- participer à l'élaboration du bilan d'activités ;
- appuyer les directions techniques dans la réalisation des différentes activités ;
- participer de façon mensuelle aux comités de direction et en assurer le secrétariat ;

✓ **Tâches principales**

- diriger les services de sa direction ;
- entretenir des relations fonctionnelles avec les autres directions du cabinet;
- veiller particulièrement au respect scrupuleux, par les services, des règles et procédures en matière de gestion des ressources humaines, de comptabilité ;
- valider toutes pièces comptables et contrôler les mouvements de fonds du cabinet selon le manuel de procédures ;
- passer les commandes de consommables et autres matériels. Vérifier mensuellement les états de stocks de fournitures ;
- établir les prévisions de congés, en tenant compte des exigences de continuité du service (les arbitrages éventuels sont du ressort du directeur général) ;

- élaborer les règles de conservation et d'archivage de la documentation (appels d'offres, marchés, textes législatifs et réglementaires) et en contrôler périodiquement l'application ;
- rédiger la part lui revenant des rapports périodiques d'activités du cabinet ;
- exécuter toutes missions spécifiques confiées par le directeur général ;
- conserver les biens et titres du cabinet ;
- gérer les différents contrats et des conflits ou contentieux ;
- conserver les différents supports de traitement de l'information comptable et financière ;

#### **4.2.1.5 La Direction Marketing et Stratégie**

Cette Direction s'occupe de faire la promotion du cabinet et d'affiner des stratégies pour la croissance interne et externe du cabinet.

#### **4.2.2 Les activités du Groupe CCI-Afrique**

Il s'agit de l'Orientation, de la Consultance, de l'intermédiation, de la gestion immobilière et de l'évènementiel.

##### **4.2.2.1 L'orientation**

Le département de l'orientation est un département dont l'objectif est la recherche et l'obtention de préinscription à l'étranger (France, Canada, Etats Unis, etc...). Le plus souvent ce département reçoit la demande d'étudiants et d'élèves désireux de poursuivre leurs études à l'extérieur.

Sur le plan organisationnel, la demande de préinscription est enregistrée au niveau du secrétariat de direction qui transmet le dossier au département de l'Orientation. Ensuite, un entretien pédagogique est programmé deux (2) jours après la date de dépôt des dossiers afin d'échanger avec les étudiants sur leur projet d'étude à l'étranger ainsi que les réels raisons qui motivent leur choix. Enfin le comité pédagogique statue sur la recevabilité des dossiers et les transmet aux différents partenaires.

##### **4.2.2.2 La consultance**

A ce niveau, nous avons trois domaines : la finance, les ressources humaines, et le Marketing respectivement dirigé par la direction administrative et financière, la direction des ressources humaines et la direction marketing. Cependant, depuis la création à nos jours, c'est

un volet qui peine à démarrer ses activités en fonction d'un certain nombre de contraintes aussi bien au plan interne (inexistence de matériels informatiques par exemple) qu'externe (absence de référence dans les divers domaines).

#### **4.2.2.3 L'intermédiation**

Le département de l'intermédiation s'occupe de mettre en relation les partenaires étrangers avec les collectivités locales, l'Etat ou les entreprises privés ou publiques du Sénégal. L'objectif, c'est de favoriser les échanges et de permettre à l'Etat du Sénégal de bénéficier d'une expertise variée. Le Groupe CCI-Afrique a eu l'honneur d'initier cette année un séminaire de capacitation des élus locaux du Sénégal au métier d'administrateur de collectivité locale en partenariat avec des partenaires français. Ce fut l'occasion pour l'un des partenaires de présenter son projet pour les énergies renouvelables afin de régler un temps soit peu le problème crucial d'énergie électrique que traverse le Sénégal.

#### **4.2.2.4 La gestion immobilière**

Ce département a en charge la location-vente d'immeubles et la promotion immobilière. Il a été mis en place en raison de la demande en logement qui est forte au Sénégal, situation due au flux d'immigrants chaque année. C'est également un secteur très porteur. Sur le plan organisationnel, le responsable de ce département en partenariat avec les courtiers qui sont sur le terrain, répertorie les offres de logement. Un fichier également est ouvert au sein de son département afin d'enregistrer les demandes de logement. Une fois l'offre correspondant à la demande, le responsable du département gestion immobilière se charge de contacter les clients qui signent ensuite un engagement. La procédure suit son cours jusqu'à la signature du contrat de bail.

#### **4.2.2.5 L'évènementiel**

L'évènementiel consiste à gérer tout ce qui est rencontre, fête (Mariage, Communion, séminaire, etc...). Pour le moment, ce département est à sa phase de démarrage.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que le Groupe CCI-Afrique est un cabinet qui réalise diverses prestations pour le compte des particuliers, des entreprises privées et publiques et de l'Etat. L'activité qui y prédomine est celle de l'orientation c'est-à-dire la recherche et l'obtention de pré-inscriptions pour les personnes désireuses de poursuivre leurs

études à l'extérieur. Au plan interne, le Groupe CCI-Afrique est une structure qui est organisée en de divers départements, chacun agissant dans son domaine de spécialisation. Il en est ainsi pour le département administratif et financier, qui en dehors des tâches administratives et de la tenue de la comptabilité, se charge également de la gestion de la trésorerie, en étroite collaboration avec la direction générale. Comment la trésorerie du Groupe CCI-Afrique est-elle gérée ? C'est à cette question que nous essayerons de répondre dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE AU SEIN DU GROUPE CCI-AFRIQUE**

A travers ce chapitre, nous allons décrire la gestion prévisionnelle et courante de la trésorerie au sein du Groupe CCI-Afrique. Elle est assurée par le département administratif et financier.

### **5.1 La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

Elle se subdivise en prévision des encaissements et des décaissements. En quoi consiste donc la prévision des encaissements ?

#### **5.1.1 La prévision des encaissements**

Prévoir les encaissements consiste donc à estimer approximativement l'étendue des encaissements qui devront être réalisés pendant une période donnée. Cette étape est la suite logique des objectifs que s'est fixés l'organisation. Au sein du Groupe CCI-Afrique, les encaissements ne font pas réellement l'objet de prévisions. En effet, les encaissements sont constatés dès qu'ils sont générés. De façon périodique, le gérant du cabinet ainsi que les différents responsables de département tiennent des réunions aux fins de définir les objectifs à atteindre au bout de la semaine. Il peut s'agir du nombre de clients à convaincre au cours de la semaine, des relances à effectuer par rapport aux clients qui restent nous devoir aux fins d'assurer le recouvrement des créances. Ces objectifs sont donc assignés aux différents responsables. Aussitôt la stratégie de mise en œuvre est mise en place. Il peut s'agir de campagnes de communication à travers les médias ou hors médias. Le plus souvent la publicité hors médias est privilégiée. Il s'agit de faire des affiches publicitaires et de les mettre dans les endroits stratégiques tels que les universités et écoles, les lieux publics, etc... En ce qui concerne les relances, elles sont effectuées par l'assistante de direction qui contacte au téléphone ou par email les différents clients.

#### **5.1.2 La prévision des décaissements**

Au sein du groupe CCI-Afrique, certaines dépenses qui sont généralement fixes font l'objet de prévision et d'autres non parce qu'elles sont des dépenses variables. Les décaissements qui font l'objet de prévision sont les suivantes : Les factures d'électricité et d'eau, les factures de téléphone, la rémunération du personnel, les fournitures de bureau.

- Les factures d'électricité et d'eau

Il s'agit de factures que le groupe CCI-Afrique reçoit mensuellement. Aux fins de déterminer les prévisions des décaissements des factures d'électricité et d'eau, le responsable du département administratif et financier procède par la technique de la moyenne c'est-à-dire :

Prévision d'un mois en électricité = (somme des dépenses en électricité effectuées courant l'année N-1) / 12 mois

Prévision d'un mois en eau = (somme des dépenses en eau effectuées courant l'année N-1)/12 mois

- Les factures de téléphone

Il existe deux abonnements concernant le téléphone. L'abonnement pour le téléphone fixe du bureau et l'abonnement du téléphone portable du gérant.

Pour déterminer la prévision d'un mois pour le téléphone, on procède de la même manière que pour les factures d'électricité et d'eau c'est-à-dire sur la base de la moyenne. Ainsi, on détermine le montant prévisionnel mensuel des factures du téléphone fixe du bureau de la manière suivante :

Prévision d'un mois d'abonnement pour le téléphone fixe du bureau = (somme des dépenses en téléphone fixes de bureau effectuées courant l'année N-1)/12 mois

Concernant l'abonnement pour le téléphone portable du gérant, il s'agit d'un montant fixe par mois.

- La rémunération du personnel

Le groupe CCI-Afrique a à son actif une dizaine d'employés qui perçoivent tous les mêmes rémunérations. La prévision pour un mois est donc calculée de la manière suivante :

Rémunération prévue d'un mois = (Rémunération mensuelle par employé \* Nombre d'employé)

- Les fournitures de bureau

Pour les prévisions relatives aux fournitures de bureau, un montant forfaitaire est fixé par mois et s'élève à 150.000 FCFA.

En ce qui concerne les autres dépenses qui sont variables, le groupe CCI-Afrique prévoit un montant forfaitaire fixé d'avance de commun accord et destiné à couvrir les imprévus et tout ce qui est charges connexes.

### **5.1.3 L'élaboration du budget**

Toutes les prévisions élaborées ci-dessus sont consignées dans un tableau récapitulatif. Ce tableau est élaboré par le responsable administratif et financier et tient compte également des besoins et objectifs des différents départements. Ensuite, il fait l'objet de validation par le Directeur Général qui en ordonne l'exécution. Ce budget est présenté aux différents responsables de départements qui en gardent une copie.

## **5.2 La gestion courante de la trésorerie**

Dans cette partie, nous verrons comment la trésorerie est gérée de façon quotidienne au sein du Groupe CCI-Afrique.

### **5.2.1 Les procédures d'encaissement**

Au Groupe CCI-Afrique, il faut noter que la majorité des opérations s'effectuent en espèce à travers la caisse. Les encaissements sont relatifs essentiellement aux différents versements effectués par les clients. Des fonds sont considérés comme disponibles au compte du cabinet en banque lorsque la trésorerie est informée par la réception d'un avis de crédit bancaire. Les procédures varient selon que l'on soit dans une activité ou dans l'autre.

#### **➤ Orientation**

Il faut dire que, de toutes les activités effectuées au sein du groupe CCI-Afrique, l'orientation constitue l'activité principale. Ce département joue le rôle d'intermédiaire entre les étudiants désireux d'obtenir des admissions dans des universités et écoles de renommées internationales et les établissements d'accueil. C'est une prestation qu'offre le cabinet à travers ce département. Le coût de la prestation est facturé selon la destination de l'étudiant que ça soit la France, le Canada ou les Etats-Unis. En dehors de ces encaissements, le Groupe CCI-Afrique se propose de mettre en rapport les étudiants et les propriétaires immobiliers afin de faciliter leur hébergement. Ce service également fait l'objet de facturation. Tout



étudiant désireux d'obtenir une admission verse les frais d'ouverture de dossier. Ce versement est effectué comme suit :

L'étudiant se rapproche de l'assistante de direction pour faire les formalités d'inscription. Ensuite, il va au département administratif et financier où il versera les frais d'ouverture de dossier au responsable administratif et financier qui se chargera de le mettre dans le tiroir de son bureau fermé à l'aide d'une clé. A la suite de cette opération, un reçu est établi à l'ordre du client mentionnant la nature de l'opération effectuée ainsi que la signature des différentes parties ayant pris part à cette opération c'est-à-dire le client, le responsable administratif et financier et pour finir le gérant de l'entreprise.

Deux jours après, un entretien pédagogique est convoqué entre l'étudiant et le cabinet. A l'issue de cet entretien, l'étudiant verse directement une première tranche directement au responsable administratif et financier qui lui, établira un reçu d'encaissement.

Ensuite une fois que l'admission est sortie, l'étudiant vient verser le solde correspondant à la deuxième tranche et de même valeur que la première tranche, directement chez le responsable administratif et financier.

En fin de journée, le responsable administratif et financier fait le point des avoirs en caisse et remet tout l'argent au gérant.

### ➤ **La gestion Immobilière**

Ce département est géré par un responsable spécialisé dans le domaine de la gestion immobilière. Les recettes proviennent des différents clients qui viennent verser essentiellement la commission. Cette commission varie en fonction du montant du loyer. Elle est versée chez le responsable administratif et financier qui élabore à l'issue du versement un reçu.

### ➤ **L'intermédiation**

En ce qui concerne l'intermédiation, l'objectif est de mettre en relation certains clients avec des partenaires étrangers pour développer certains secteurs du pays comme les mines, le pétrole, etc. Il a également pour but de renforcer les capacités des uns et des autres. A cet effet, la seule mission organisée à ce jour dans ce domaine est le séminaire avec les élus locaux sur leur capacitation au métier d'administrateur local. Les fonds encaissés ont été directement versé au gérant.

La consultance et l'évènementiel sont des départements qui n'ont pas à ce jour connu d'activité réelle.

Les encaissements peuvent être effectués à n'importe quelle heure c'est-à-dire aux heures ou en dehors des heures de travail. Les reçus sont élaborés en deux exemplaires (l'une pour le client, et l'autre pour les besoins de la comptabilité). La secrétaire se charge de relancer les clients qui n'ont pas encore recouvré leur créance.

### **5.2.2 Les procédures de décaissement**

Nous distinguons deux types de décaissements : celui effectué par caisse et celui effectué par banque.

#### **➤ Les décaissements effectués en espèce (par caisse)**

En matière de décaissement, ceux-ci sont effectués directement par le gérant qui en informe par la suite le département administratif et financier pour enregistrement. Il peut s'agir de décaissements relatifs à des factures à payer comme celle de l'électricité, de l'eau et du téléphone par exemple. Le règlement de ces factures est effectué par le responsable du département de l'orientation qui après cette opération, munit d'une pièce justificative, se rend au département administratif et financier, pour enregistrement. En dehors de ces dépenses, nous avons celles liées aux fournitures de bureau. A cet effet, dès lors que le besoin se fait sentir, le gérant se charge d'approvisionner le cabinet en fournitures. En ce qui concerne les autres achats, ils sont laissés à l'appréciation du gérant. Les rémunérations du personnel sont versées au plus tard à la fin du mois. A cet effet, chaque employé se rend dans le bureau du gérant pour percevoir sa rémunération et ensuite se rend au département administratif et financier qui se charge d'établir une décharge signée par l'intéressé.

Certaines dépenses sont effectuées par banque lors du règlement de certains partenaires.

#### **➤ Les décaissements effectués par banque**

Au Groupe CCI- Afrique, nous pouvons dire que certains décaissements sont effectués par virement bancaire, ou par chèque. Ce sont les deux modes de paiements utilisés par banque. L'entreprise dispose d'un seul compte bancaire à ECOBANK Sénégal. Il s'agit d'un compte épargne. Toutes les transactions financières effectuées avec les partenaires étrangers, le sont, par le biais de virements bancaires. Il en est de même pour les opérations d'un certain

montant en raison de l'importance des flux financiers générés. En ce qui concerne les chèques, ils sont souvent reçus des clients et rarement établis par le gérant au nom de l'entreprise. Ces chèques sont encaissés le même jour par le gérant du cabinet et le chèque reste chez ce dernier après enregistrement au niveau de la comptabilité qui en garde une copie.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que le Groupe CCI-Afrique dispose de procédures en interne en ce qui concerne la gestion de la trésorerie. Il faut distinguer les prévisions d'encaissement et de décaissement, et les réalisations d'encaissement et de décaissement. Aussi, il est important de souligner que ces opérations de trésorerie peuvent se faire soit par caisse, soit par banque. Les procédures varient en fonction de la nature de l'opération qui est mise en œuvre. Cette prise de connaissance des procédures de gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique, nous permettra de mettre en œuvre sans difficulté l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique.

## **CHAPITRE VI: MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DU GROUPE CCI-AFRIQUE ET RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre, nous mettrons en œuvre l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie et nous formulerons des recommandations pour une amélioration des procédures interne en matière de gestion de la trésorerie. La première phase de cette mise en œuvre étant déjà réalisée dans le chapitre V, nous évaluerons ensuite le contrôle interne et ferons une analyse des résultats obtenus.

### **6.1 Audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique**

Afin de mener à bien cette mission d'audit d'efficacité, nous la subdiviserons en trois phases indissociables. Nous avons la phase de préparation de la mission, la phase de réalisation de la mission et la phase de conclusion de la mission. Chacune de ces phases comportent des étapes bien définies que nous développerons dans cette partie.

#### **6.1.1 Phase de préparation de la mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique**

Pendant cette phase, nous allons dans un premier temps, prendre connaissance du Groupe CCI-Afrique et faire une planification par rapport aux modalités pratiques d'intervention sur la mission.

##### **6.1.1.1 La phase de prise de connaissance de l'entité et de son secteur d'activité**

Comme toute mission d'audit, nous avons démarré nos travaux par la prise de connaissance du Groupe CCI-Afrique et de son secteur d'activité. Pour se faire, deux semaines avant le déroulement de la mission d'audit, nous avons adressé un courrier au Directeur général lui demandant de bien vouloir nous faire parvenir une copie des documents suivants : Le statut du Groupe CCI-Afrique, le règlement intérieur, l'organigramme, le manuel de procédure administratif et comptable, les différents contrats de travail des membres du personnel. Ces documents nous ont été transmis à l'exception du manuel de procédure administrative et comptable. Nous avons accordé une attention toute particulière au contenu des documents à nous présentés. Aux fins de recueillir le maximum d'informations, nous avons également utilisé quelques outils de techniques de collecte des données tels que le questionnaire de prise

de connaissance et les interviews que nous ont accordées le responsable du département de l'orientation, le responsable du département administratif et financier et le Président Directeur Général du Groupe CCI-Afrique.

Nous retenons de l'analyse des statuts du groupe CCI-Afrique, qu'il s'agit d'une entreprise qui existe sous le statut juridique de Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 1 000.000 FCFA ayant un associé unique répondant au nom de M. Mamadou Salif SOW. Ce capital a servi à acquérir des immobilisations telles que des mobiliers de bureau (tables et fauteuils). Le Groupe CCI-Afrique a pour objet social la réalisation de prestation de services. Son siège social est basé à Dakar Sacré Cœur II - N°86006/J Bis (Sénégal).

De la lecture du règlement intérieur du Groupe CCI-Afrique, nous retenons que les droits et obligations du personnel en matière d'hygiène, de sécurité, de discipline et de défense des intérêts des salariés y sont mentionnés. Pour résumer, on peut y voir par exemple des dispositions telles que le rappel de l'interdiction légale de fumer sur le lieu de travail, l'interdiction de prendre des repas au bureau, les horaires de travail et temps de pause dans la société, les obligations vestimentaires.

De la lecture de l'organigramme du Groupe CCI-Afrique, nous retenons que le Groupe CCI-Afrique a à sa tête, la direction générale et en dessous cinq directions à savoir la direction des ressources humaines, la direction administrative et financière, la direction de l'orientation, la direction de la gestion immobilière, et la direction de l'évènementiel.

Nous avons également effectué des recherches sur les différents secteurs d'activité dans lesquels le Groupe CCI-Afrique évolue. Quand nous prenons le secteur de l'orientation (recherche et obtention de préinscription dans les établissements universitaires à l'étranger), cette entreprise a de nombreux concurrents parmi lesquels nous pouvons citer entre autre le cabinet accès canada, le cabinet g5 consulting, le cabinet CIOP. De tous ces cabinets, le cabinet CIOP vient en tête avec son expérience de plus de treize (13) ans dans le domaine de l'orientation. Dans le secteur de la gestion immobilière, il existe au Sénégal, de nombreuses entreprises. La concurrence y est très rude car c'est un secteur en pleine expansion. Il en est de même pour le secteur de l'évènementiel.

### **6.1.1.2 La planification de la mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique**

Préalablement à la réalisation de la mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie en tant que telle, nous avons planifié la mission afin que cette dernière puisse être réalisée dans des conditions optimales d'efficacité. Il s'est agi pour nous de prévoir l'approche générale des travaux et les procédures d'audit à mettre en œuvre. A cette étape, nous avons élaboré un plan de mission ainsi qu'un programme de travail.

#### **6.1.1.2.1 Le plan de mission**

Deux semaines avant le démarrage proprement dit de la mission d'audit, nous avons élaboré un plan de mission dont l'objectif est de décrire l'approche générale des travaux d'audit. Ce plan de mission comporte les informations suivantes :

- Présentation du Groupe CCI-Afrique : dans cette rubrique, nous avons présenté le Groupe CCI-Afrique à travers ses activités et son organisation interne. Il faut souligner que nous n'avons pas eu connaissance de modifications intervenues dans l'environnement de cette entreprise.
- Le contenu de la mission : dans cette rubrique, nous avons précisé la nature de la mission ainsi que les co-intervenants et la date de fin de mandat. Il s'agit d'une mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique qui a été conduit par un seul intervenant (moi-même) et pour une durée d'une semaine c'est-à-dire du 20 au 26 Août 2012.
- L'évaluation des risques inhérents et du contrôle interne : à cette étape, nous avons évalué les risques liés à la situation économique et financière (marché du Groupe CCI-Afrique, produits du Groupe CCI-Afrique, climat social). Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'organisation générale de cette entreprise (qualité du contrôle interne, compétence du personnel, organisation comptable, méthodes et règles comptables). Il nous fallait également évaluer le risque lié à l'attitude de la direction c'est-à-dire l'implication dans l'activité, le respect des obligations sociales, la prise en compte des textes légaux. Ensuite nous avons apprécié les risques liés au contrôle interne.
- Détermination du seuil de signification : A ce niveau, nous avons décidé de ne pas fixer un seuil, autrement dit comme il s'agit de la trésorerie en question, le moindre écart doit être justifié.

### **6.1.1.2.2 Le programme de travail**

A la suite du plan de mission, nous avons élaboré le programme de travail qui définit clairement la nature et l'étendue des diligences que nous estimons nécessaires à la mise en œuvre du plan de mission. Au niveau de la trésorerie, l'objectif est de s'assurer de l'exhaustivité et de la réalité des soldes des comptes de trésorerie. Pour se faire, nous essaierons de trouver des réponses aux questions suivantes :

- La signature des pièces de règlement est elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?
- existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?
- existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?
- les règlements reçus sont ils déposés dans les meilleurs délais à la banque ?
- y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?
- les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?
- les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?
- ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ?
- existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?

Nous effectuerons les travaux suivants :

- obtenir les états de rapprochement bancaire et pointer les soldes avec le grand livre et le relevé bancaire ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des états de rapprochement ;
- vérifier l'apurement des suspens sur les relevés postérieurs ;
- faire le rapprochement du solde du procès verbal de caisse au solde de la balance ;
- valider des charges financières ;
- pour les éléments comptabilisés par la banque et non par la société, rechercher les raisons de la non comptabilisation ainsi que les contreparties et proposer les ajustements ou reclassements nécessaires ;

### **6.1.2 La phase de réalisation de la mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique**

Pendant cette phase, nous ferons l'évaluation du contrôle interne relatif à l'efficacité de la gestion de la trésorerie ainsi que le contrôle des comptes du cycle trésorerie.

### **6.1.2.1 Evaluation du contrôle interne de la gestion de la trésorerie**

Après la présentation de la société et celle du service en charge de la gestion de la trésorerie, l'appréciation des procédures est très importante. Car elle permet à l'auditeur de déceler les insuffisances du système de contrôle mis en place par la direction. Ce travail lui donne le moyen d'apporter sa contribution à la conception et au fonctionnement des procédures en formulant des recommandations. Il lui donne également l'occasion d'appréhender le champ des sondages pour le contrôle des comptes. L'appréciation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie passe par l'analyse de l'organisation interne mise en place par le Groupe CCI-Afrique. Afin de mieux évaluer le dispositif de contrôle interne, nous procéderons à un test de conformité ainsi qu'à un test de permanence.

#### **6.1.2.1.1 Test de conformité**

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. Ainsi, nous avons procédé à des tests de conformité qui vise à s'assurer de la conformité dans l'application des procédures. Notre test a été effectué à un certain nombre d'opérations couvrant une partie du cycle trésorerie. Nous nous sommes servis d'un questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches. Cette évaluation nous permet d'identifier les forces et les faiblesses de la gestion de la trésorerie. Nous avons donc choisi cinq (5) pièces comptables pour chaque type d'opérations en fonction des factures.

##### **➤ Pour les procédures d'encaissement**

Les résultats des tests pratiqués sur les encaissements par caisse ont révélé que certaines pièces n'ont pas été visées par les signataires et que la date de l'opération est souvent omise.

**Tableau n° 11** : Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse

<b>Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse</b>						
<b>N°</b>	<b>Date</b>	<b>N° Pièces</b>	<b>Existence AC</b>	<b>VISA PDG</b>	<b>VISA DAF</b>	<b>VISA de l'Intéressé</b>
<b>1</b>	28/01/2012	453	Non	Oui	Non	Oui
<b>2</b>	NEANT	602	Non	Non	Oui	Oui
<b>3</b>	18/07/2012	650	Non	Oui	Oui	Oui
<b>4</b>	NEANT	675	Non	Oui	Oui	Oui
<b>5</b>	21/09/2012	695	Non	Non	Non	Oui



En ce qui concerne les procédures d'encaissement par banque, nos tests n'ont révélé aucune anomalie significative.

➤ **Pour les procédures de décaissement**

Nos travaux ont révélé les anomalies suivantes dans les procédures de décaissement :

- Défauts de signature sur certaines pièces de décaissement

En effet, on constate que certains reçus de décaissement ne comportent pas toutes les signatures à savoir celle du Président Directeur Général (PDG), celle du Directeur Administratif et Financier et celle de l'intéressé.

- Doubles paiements

Il arrive des fois que le cabinet sans s'en rendre compte, effectue des doubles paiements notamment dans le règlement de certains partenaires car à cet effet aucun suivi n'est assuré.

- Décaissements effectués sans pièces justificatives.

Il s'agit d'opérations effectuées et dont les pièces justificatives ne sont pas jointes à la pièce de décaissement.

- Majorité des opérations de décaissement n'ayant pas trait à l'exploitation de l'entreprise mais relatives aux dépenses effectués par le gérant.

Le tableau suivant résume les différentes pièces sur lesquels nos contrôles ont porté ainsi que les résultats qui en ressortent.

**Tableau n° 12** : Test de conformité des procédures de décaissement par caisse

<b>Test de conformité des procédures de décaissement par caisse</b>						
N°	Date	N° Pièces	Existence AC	VISA PDG	VISA DAF	VISA de l'Intéressé
1	25/01/2012	433	Non	Oui	Non	Oui
2	15/02/2012	590	Non	Oui	Oui	Oui
3	18/03/2012	656	Non	Oui	Oui	Oui
4	NEANT	675	Non	Oui	Oui	Oui
5	21/09/2012	698	Non	Non	Non	Oui

Etant donné que l'entreprise n'établit pas les états de rapprochement bancaire, nous n'avons pas effectué de test à ce niveau.

### **6.1.2.1.2 Test de permanence**

Nos tests consisteront ici à nous assurer que les procédures telles que décrites sont appliquées de façon permanente. Pour se faire, nous avons prélevé un échantillon de dix (10) pièces.

Pour les règlements par caisse, notre contrôle consistait à vérifier l'existence de la date au niveau des factures, vérifier l'existence d'une séquence numérique des pièces, le montant de la facture correspond au règlement, les dépenses sont autorisés, l'existence de toutes les factures pour tout règlement, les factures visées sont autorisées par les personnes habilités, que les pièces sont annulées, vérifier la comptabilisation à bonne date, la correcte évaluation et l'exhaustivité des opérations.

Les résultats de ces tests sont les suivants :

- Toutes les factures ne sont pas datées. Il en existe en effet sur lesquelles la date a été omise.
- Toutes les pièces existent réellement mais nous ne pouvons pas nous assurer de la réalité de certaines opérations.
- Les pièces ne font pas l'objet d'annulation systématique.

Nous pouvons donc dire que dans leur globalité les tests ne sont pas révélés satisfaisants. Cette situation est due en partie aux insuffisances liées à la conception et à l'application des procédures.

Pour les règlements par banque, étant donné que ces opérations constituent des données très confidentielles au sein de cette structure, nous n'avons pas pu nous procurer les relevés bancaires qui sont en effet celui du compte personnel du gérant. Nous ne pouvons donc pas nous assurer quant à la permanence de l'application des procédures par banque. Les seuls chèques mis à notre disposition sont ceux reçus des clients. Ces chèques sont comptabilisés par le comptable et remis au gérant du cabinet. Nous n'avons donc pas pris connaissance des chèques émis par le gérant pour raison de confidentialité.

### **6.1.2.2 Contrôle des comptes de trésorerie**

A ce stade de la mission, l'objectif était de s'assurer de l'exhaustivité et de la réalité des soldes des comptes de trésorerie. Il nous fallait mettre en œuvre les points suivants du programme de travail.

- obtenir les états de rapprochement bancaire et pointer les soldes avec le grand livre et le relevé bancaire ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des états de rapprochement ;
- vérifier l'apurement des suspens sur les relevés postérieurs ;
- faire le rapprochement du solde du procès verbal de caisse au solde de la balance ;
- valider des charges financières ;
- pour les éléments comptabilisés par la banque et non par la société, rechercher les raisons de la non comptabilisation ainsi que les contreparties et proposer les ajustements ou reclassements nécessaires ;

Nos contrôles ont révélé les anomalies suivantes :

- Il n'existe pas de procédures de limitation des engagements de paiement
- Il n'existe pas un contrôle régulier des existants en caisse
- les états de rapprochement de banque ne sont pas établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante

Du fait que les états de rapprochements bancaires ne sont pas établis, nous n'avons pu les obtenir. Nous avons donc pointer le solde du compte banque avec le grand livre et le relevé bancaire. Aussi les procès-verbaux de caisse ne sont pas établis. Nous avons donc effectué un contrôle inopiné de la caisse aux fins de nous assurer que ce qui existe est conforme à ce qui est comptabilisé.

### **6.1.3 La phase de conclusion de la mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique**

Pendant la phase de conclusion de la mission, nous avons fait une synthèse des anomalies relevées au cours de la mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique. Cette synthèse a fait l'objet de discussion entre le Président Directeur Général du Groupe CCI-Afrique, le Directeur Administratif et Financier et moi. Tous les points relevés ont fait l'objet de validation. Le détail de ces points ainsi que l'analyse faite vous sont présentés à travers l'analyse des résultats obtenus.

## **6.2 Analyse des résultats obtenus**

Nous avons relevé comme points forts au niveau de la caisse, l'établissement systématique des reçus pour les encaissements et les décaissements. Il est aussi heureux de constater que ces pièces justificatives font souvent l'objet de comptabilisation.

Comme points faibles, nous avons relevé l'inexistence de procès verbal de la caisse. En effet, c'est une mesure qui devrait permettre au gérant et au personnel en charge de la gestion de la caisse, d'avoir le point des disponibilités. L'inventaire de caisse permet donc de connaître à une date donnée la situation de la caisse. Au-delà de cet aspect, il permet d'éviter les détournements de fonds, la substitution des disponibilités. Surtout que nous sommes dans une entreprise où 95% des opérations sont effectuées par caisse le risque de fraude est très élevé. Il faut donc mettre en place un dispositif de contrôle interne afin de ramener le risque à un niveau acceptable. Aussi, il n'existe pas de fonds de caisse. Les décaissements ne sont pas séparés des encaissements. Nous avons également noté, l'absence de bon de caisse recette et de bons de caisses dépense. En effet, le cabinet utilisait au départ des reçus pour encaissement et des décharges pour les dépenses. Il faut aussi dire que la majorité des dépenses effectuées le sont avec des entreprises n'évoluant pas dans le secteur formel. Ce qui rend des fois la tâche encore plus difficile en ce qui concerne la force probante des états financiers qui sont établis. Quand je prends par exemple l'opération du 23 Juin 2012 relatif à un achat de fourniture de bureau, je constate qu'on a juste un reçu de décaissement établi par le cabinet et sur laquelle figure le libellé de l'opération ainsi que la signature des différents signataires. Nous avons aussi constaté que pour la même prestation, les clients pouvaient verser des montants différents.

En ce qui concerne les opérations bancaires qui constituent à peine 5% des opérations totales effectuées, il faut noter qu'il n'est pas établi des états de rapprochement bancaire mensuel. Or utiliser les moyens de transaction bancaire permet de beaucoup plus sécuriser les opérations et d'assurer leur traçabilité. De même, le fait que le compte bancaire de l'entreprise soit aussi celui du gérant, cela ne permet pas de faire la distinction entre le patrimoine de l'entreprise et celui du gérant. Aussi, l'absence de prévision budgétaire nuit gravement au Groupe CCI-Afrique. En effet, les dépenses n'étant pas prévu d'avance, le cabinet se trouve chaque fois en face de situations qui font que sa trésorerie est toujours tendue. Le risque qui pèse sur l'absence d'annulation de pièces est qu'il peut y avoir des doubles paiements. Le trésorier ne dispose de détecteur de faux billets, ce qui peut s'avérer très dangereux en ce sens que les

liquidités peuvent être surévaluées ou sous-évaluées. Les dépenses se font au jour le jour. Ici il se pose alors le problème de l'arbitrage des dépenses c'est-à-dire, faire le tri entre les dépenses utiles et les dépenses secondaires. Aussi l'absence de manuel de procédure, fait que dans l'exécution des différentes tâches, il arrive que certains employés assurent des tâches qui ne sont pas les leurs. Nous avons eu ces informations au cours de nos divers entretiens avec les divers responsables de département. Ils nous ont confié à cet effet qu'il y'a un esprit de polyvalence. Le responsable de l'orientation peut se trouver ainsi à la caisse, au secrétariat, etc....En cas de problème, il sera donc très difficile de situer les responsabilités entre les différents intervenants. Aussi, il faut noter que le responsable administratif et financier est également le comptable et le trésorier du cabinet. On constate donc à cet effet un cumul de fonction à ce niveau. Cette situation pourrait avoir des conséquences désastreuses pour le cabinet en ce sens que des fraudes ou des détournements pourraient être orchestré si le cabinet ne prend pas les mesures pour séparer ces différentes fonctions. Le groupe CCI-Afrique ne fonctionne que sur fonds propres et ne fait pas recours aux institutions financières spécialisées dans les prêts. C'est le Président Directeur Général (PDG) qui s'occupe de combler les insuffisances de trésorerie. Toujours à travers l'échange que j'ai eu avec le responsable administratif et financier, il m'est revenu qu'un point financier des différentes opérations de trésorerie n'était pas effectué de façon périodique et ne fait donc pas l'objet de rapport.

Nous avons constaté en outre qu'il n'y a pas de contrôle inopinée de la caisse. Le risque c'est qu'il y'ait des actes de malversations et des détournements de fonds. En gros, l'absence de définition claire et objectif au sein du Groupe CCI-Afrique pourrait engendrer des risques de contre-performance, de pilotage à vue, d'absence de rigueur chez les opérationnels dans l'exécution des tâches. Les conséquences sont donc nombreuses car l'absence de procédures de contrôle interne.

Pour une meilleure gestion du cabinet en générale et de la trésorerie en particulier, il urge de mettre en place un dispositif de contrôle interne afin d'optimiser les opérations, d'atteindre les objectifs financiers et aussi les objectifs de conformité aux lois et aux règlements. Au vu de tout ce qui précède, nous formulerons donc des recommandations pour une amélioration de la gestion de la trésorerie au sein du Groupe CCI-Afrique.

### **6.3 Recommandations**

Nous proposerons dans cette partie, des recommandations relativement aux méthodes de prévision et de gestion courante de la trésorerie au sein du Groupe CCI-Afrique. Au vue des difficultés face auxquelles le Groupe CCI-Afrique doit faire face, nous proposons que soit mis en place dans un premier temps, un manuel de procédure général et un manuel de procédure par département. Car sans une bonne organisation générale au sein du cabinet, la trésorerie et les comptes se verront impacter nécessairement par cette situation. A cet effet, tous les acteurs du cabinet doivent prendre part à l'élaboration de ce document qui doit retracer l'ensemble des procédures. L'objectif c'est de savoir qui fait quoi ? Où ? Quand Et comment ? Une mauvaise structure organisationnelle laisse entrevoir des difficultés de fonctionnement interne. Celle du service comptable ne répond pas totalement aux exigences de contrôle interne. Pour atteindre l'objectif d'efficacité de la gestion de la trésorerie, Le Groupe CCI-Afrique doit mettre en place un système d'information très performant. C'est à ce niveau, que les nouvelles technologies de l'information et de la communication doivent être mises au service du cabinet. Pour se faire, il convient de faire le rapport avantage/cout afin de jauger l'opportunité des dépenses qui vont être effectué pour améliorer le système.

#### **6.3.1 Recommandations par rapport aux prévisions en matière de gestion de la trésorerie**

Nous avons noté l'absence totale de prévision dans la gestion de la trésorerie. Nous recommandons à cet effet que soit élaborer sur une période d'un an, le budget général de trésorerie du groupe CCI-Afrique, le compte de résultat prévisionnel ainsi que le bilan prévisionnel.

S'agissant du budget général, il sera décomposé en budget des Ventes, budget des achats, budget de TVA, budget des frais généraux, budget des encaissements, budget de décaissement. Pour l'élaboration de ces budgets, nous proposons que la direction générale s'en occupe en collaboration avec les différents départements. Pour se faire, la direction adressera une note à l'ensemble des responsables de département afin de définir les différents axes suivant lesquels le budget sera élaboré. Bien entendu, tout budget découle d'un objectif stratégique et des différents programmes à exécuter courant l'année.

Dans le budget des ventes, sera mentionné les informations relatives aux différentes prestations de services effectuées par le cabinet pour le compte de ses clients. Ces opérations seront taxées de TVA selon la nature des opérations de prestations effectuées.

Dans le budget des achats, nous aurons tout ce qui concerne les achats de fournitures, etc...

Dans le budget de TVA, nous aurons toutes les informations relatives à la TVA collectée, à la TVA déductible et à la TVA à décaisser.

En ce qui concerne le budget des frais généraux, il regroupera l'ensemble des charges diverses de l'entreprise.

Quant aux budgets d'encaissement et de décaissement, ils regrouperont les informations relatives aux entrées et sorties de liquidités au sein du cabinet. Ces informations nous permettront d'établir le budget général de trésorerie et par voie de fait, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel.

Pour élaborer ses différents budgets, nous recommandons au cabinet de se faire aider par un consultant externe qui pourra mettre en cohérence les objectifs stratégiques avec les objectifs spécifiques et les budgets qui seront élaborés.

Mise à part cet aspect, il urge pour le cabinet d'instaurer un système de suivi de l'exécution du budget une fois que ledit budget sera validé par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi un point détaillé de l'exécution du budget doit être fait de façon périodique et approuvé par la direction générale.

En somme, il est donc primordial pour le cabinet d'élaborer ses prévisions sur des bases réalistes et d'appliquer ce qui est prévu dans le budget. C'est à ce prix que le cabinet pourra véritablement piloter sa performance et mettre les moyens à disposition afin d'atteindre les différents objectifs prédéfinis.

### **6.3.2 Recommandations par rapport à la gestion courante de la gestion de la trésorerie**

Au vue de tous les constats que nous avons observé eu égard la gestion qui est faite actuellement de la trésorerie, nous formulons les propositions suivantes :

- Mettre en place un système contrôle interne axé sur la de gestion de la trésorerie,
- dissocier les disponibilités du cabinet de celle du gérant,

- chaque matin aux heures d'ouvertures, ouvrir la caisse avec un fonds de caisse qui sera prédéfini par le gérant
- Séparer la caisse recette de la caisse dépense
- Elaborer des bons de caisses recettes et des bons de caisses dépenses qui doivent être pré numéroté.
- Tenir un journal de caisse recette et un journal de caisse dépense quotidiennement
- Procéder à un inventaire systématique de la caisse
- Instaurer des contrôles inopinés de la caisse et veiller à ce que, avant chaque intervention que, la confidentialité soit respecté.
- A la fin de la journée, faire un point régulier des différents décaissements et encaissements effectués lors de la journée. En fonction de l'importance du solde disponible en caisse en fin de journée, un seuil devra être prédéfini par la direction générale. Au-delà de ce seuil, le solde disponible en caisse pourra être reversé dans le compte bancaire du cabinet et l'existence du fonds de caisse doit être vérifiée.

Aussi un renforcement des activités de supervision par la tenue de réunions régulières et la production de rapports d'activité périodiques afin de permettre un suivi régulier des activités de trésorerie et d'orienter les prises de décisions.

Au terme de ce chapitre, et donc à la suite de la mise en œuvre de notre audit d'efficacité, nous pouvons retenir qu'au sein du Groupe CCI-Afrique, il urge de renforcer le dispositif de contrôle interne existant car en effet et pour ne prendre que ces exemples, l'absence d'établissement régulier des états de rapprochement bancaire induit un risque de non suivi des avoirs en banque. Le non établissement de procès-verbal de caisse et la non institution du système de contrôle inopiné de la caisse pourrait avoir pour conséquence le détournement des fonds disponibles en caisse. Nous avons, à travers ce chapitre, formulé des recommandations dont la mise en œuvre devrait permettre au Groupe CCI-Afrique de résoudre le problème d'optimisation des opérations de trésorerie.



En somme, nous pouvons conclure au bout de cette deuxième partie du mémoire que le plus grand problème qui mine le Groupe CCI-Afrique, c'est l'organisation générale. Ce problème se répercute sur la gestion de la trésorerie et rend l'exécution de cette activité très pénible. L'absence de procédures formalisées de gestion de la trésorerie fait que le Groupe CCI-Afrique n'arrive pas à atteindre ses objectifs de rentabilité. Il urge donc de mettre en place un dispositif de contrôle interne afin que cette gestion soit assainies et permettent à ce cabinet d'entrer en cohésion avec les objectifs fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**CONCLUSION GENERALE**

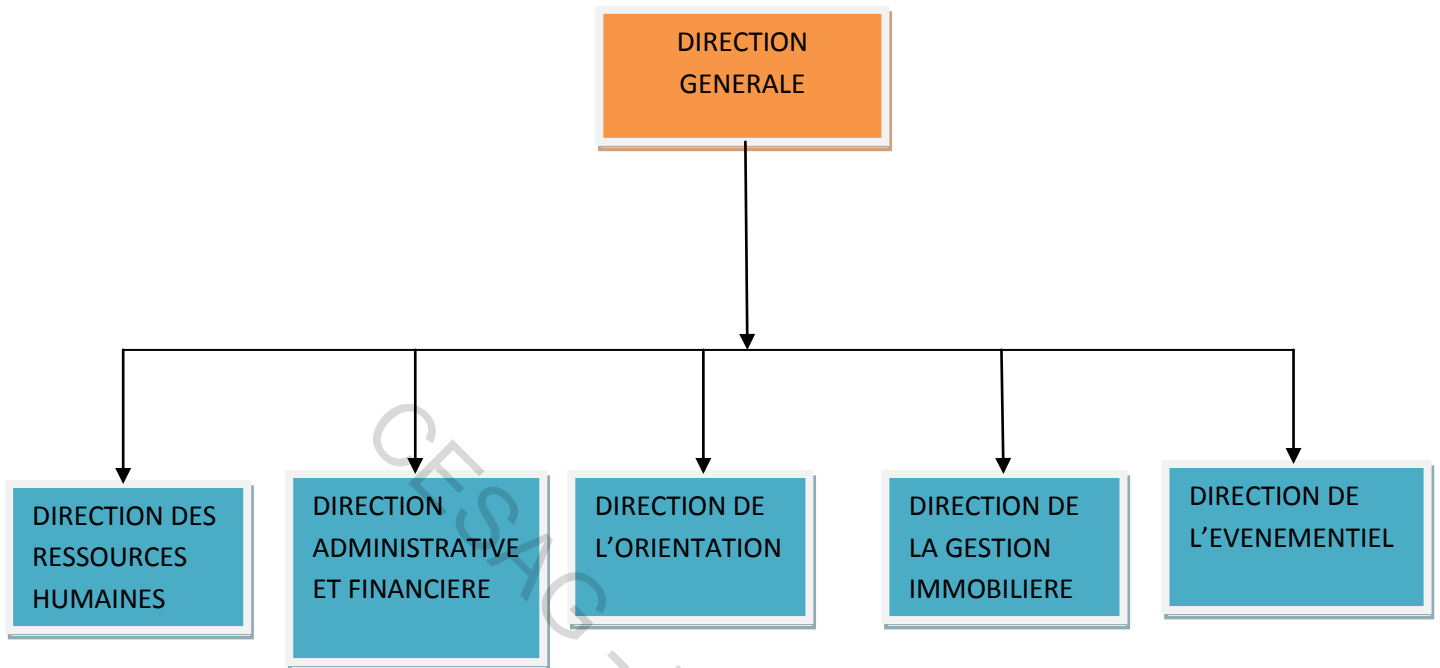
En somme, nous pouvons dire que l'objectif que nous visions à travers cet audit d'efficacité était de contribuer à l'amélioration de la gestion de la trésorerie du Groupe CCI-Afrique. Pour ce faire, nous avons utilisé la démarche de l'audit opérationnelle afin d'en faire ressortir les différents maux qui minent non seulement l'organisation générale de ce cabinet mais aussi la gestion de la trésorerie. Lorsqu'une entreprise est capable de prévoir avec certitude ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements et de décaissements, la gestion de la trésorerie peut être optimale. Nous avons vu à travers ce mémoire que la gestion de la trésorerie occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise. C'est une activité regroupant des tâches qui doivent être exécuté de façon minutieuse. Dans ce cas d'espèce où nous avons étudié le cas du Groupe CCI-Afrique, nos travaux nous ont amené à conclure suite à cette audit d'efficacité effectué, qu'il faut revoir l'organisation générale du cabinet et particulièrement celle de la gestion de la trésorerie. Car cette gestion tel qu'elle est effectuée actuellement est la cause de tous les problèmes d'insuffisance de trésorerie que vie ce cabinet. Il urge donc de mettre en place un très bon système d'information et un bon dispositif de contrôle interne afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs financiers, opérationnels, et de conformité aux lois et aux règlements. Et pour ce faire, certaines mesures comme la spécialisation de la caisse, l'inventaire de la caisse, l'alimentation de la banque par la caisse, la tenue d'un journal de caisse sont quelques mesures indispensables pour sécuriser les différentes opérations de trésorerie. Aussi l'instauration d'un système budgétaire s'avère très importante car si les objectifs ne sont pas quantifiés, le cabinet aura beaucoup de difficultés à suivre l'avancement de ces réalisations par rapport à sa vision stratégique.



**ANNEXES**

**Annexe 1 :**

**Organigramme du Groupe CCI- Afrique**



**Annexe 2 :**

**Reçu de versement pour attestation de préinscription**



**GRUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL**

Adresse : Sacré Cœur II - N°86006/J Bis Dakar (SENEGAL) Téléphone : +221 33 825 51 26 ;  
Email : [gcci@cci-afrique.com](mailto:gcci@cci-afrique.com) ; Site internet : [www.cci-afrique.com](http://www.cci-afrique.com)

**Reçu de versement n° .....pour attestation de préinscription**

Ce document atteste que :

M., Mme, Mlle

N° de pièce d'identité .....

a versé ce jour la somme de.....

dans les mains de.....

en guise de .....

pour l'obtention de l'attestation de préinscription pour.....

Signature du PDG

Signature du DAF

Signature de l'intéressé

Fait à Dakar le .....

**NB** : Ces frais de dossier couvrent toute l'aide qui va être apporté au candidat, ou à la candidate, afin de réaliser au mieux son dossier, ainsi que tous les conseils concernant sa meilleure orientation possible dans tous les cas de figure.

**Annexe 3 :**

**Reçu de versement pour certificat d'hébergement**



**GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL**

Adresse : Sacré Cœur II - N°86006/J Bis Dakar (SENEGAL) Téléphone : +221 33 825 51 26 ;  
Email : [gcci@cci-afrique.com](mailto:gcci@cci-afrique.com) ; Site internet : [www.cci-afrique.com](http://www.cci-afrique.com)

**Reçu de versement n° .....pour certificat d'hébergement**

Ce document atteste que :  
M., Mme, Mlle

.....  
N° de pièce d'identité .....  
a versé ce jour la somme de.....  
dans les mains de.....  
en guise de .....  
pour l'obtention d'un certificat d'hébergement pour.....

Signature du PDG

Signature du DAF

Signature de l'intéressé

Fait à Dakar le .....

**NB : Ces frais de dossier couvrent toute l'aide qui va être apportée au candidat, ou à la candidate, afin de réaliser au mieux son dossier, ainsi que tous les conseils concernant sa meilleure orientation possible dans tous les cas de figure. Les frais d'ouverture de dossier ainsi que la première tranche ne sont pas remboursable quelle que soit l'obtention ou non du certificat d'hébergement.**

**Annexe 4 :**

**Reçu de versement pour frais d'ouverture de dossier**



**GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL**

Adresse : Sacré Cœur II - N°86006/J Bis Dakar (SENEGAL) Téléphone : +221 33 825 51 26 ;

Email : [gcci@cci-afrique.com](mailto:gcci@cci-afrique.com) ; Site internet : [www.cci-afrique.com](http://www.cci-afrique.com)

Reçu de versement n°..... pour frais d'ouverture du dossier de préinscription

Ce document atteste que :

M., Mme, Mlle

N° de pièce d'identité .....

a versé ce jour la somme de.....

dans les mains de.....

pour l'ouverture du dossier de préinscription pour.....

Signature du PDG

Signature du DAF

Signature de l'intéressé

Fait à Dakar le

**NB : Ces frais de dossier couvrent toute l'aide qui va être apporté au candidat, ou à la candidate, afin de réaliser au mieux son dossier, ainsi que tous les conseils concernant sa meilleure orientation possible dans tous les cas de figure.**



**Annexe 5 :**

**Reçu de versement pour l'immobilier**



**GRUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL**

Adresse : Sacré Cœur II - N°86006/J Bis Dakar (SENEGAL) Téléphone : +221 33 825 51 26 ;

Email : [gcci@cci-afrique.com](mailto:gcci@cci-afrique.com) ; Site internet : [www.cci-afrique.com](http://www.cci-afrique.com)

**Reçu de versement n° .....pour l'immobilier**

Ce document atteste que :

M., Mme, Mlle

N° de pièce d'identité .....

a versé ce jour la somme de.....

dans les mains de.....

en guise de .....

**Signature du PDG**

**Signature du DAF**

**Signature de l'intéressé**

Fait à Dakar le .....

**ANNEXE 6 :**

**DECHARGE POUR LES DEPENSES**



**GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL**

Adresse : Sacré Cœur II - N°86006/J Bis Dakar (SENEGAL)

Téléphone : +221 33 825 51 26 ; Télécopie : +221 33 825 51 26 ; email : [gcci@cci-afrique.com](mailto:gcci@cci-afrique.com)

Site internet : [www.cci-afrique.com](http://www.cci-afrique.com)

DECHARGE N°.....

Je soussigné .....  
reconnais avoir reçu la somme de.....  
des mains de.....  
.....pour le(s) motif(s) suivant(s) :  
.....

En foi de quoi, la présente décharge fait objet de preuve pour faire valoir ce que de droit.

Dakar, le .....

Signature du PDG

Signature du DAF

Signature de l'intéressé

## **ANNEXE 7 :**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

- 1- Quelles sont les missions et objectifs qui vous sont fixés quant à la trésorerie ?
- 2- Les missions et objectifs ont-ils été clairement indiqués par vos supérieures hiérarchiques ?
- 3- Existe –t-il un manuel de procédure propre à la gestion de la trésorerie
- 4- Décrivez nous comment se déroule vos activités
- 5- Qui autorise les encaissements et les décaissements ?
- 6- Quelle est la procédure adoptée pour les encaissements et les décaissements ?
- 7- Comment s'exerce le contrôle hiérarchique ?
- 8- Existents –ils des rapports d'activité périodiques?
- 9- Quels sont les contrôles effectués au niveau de la caisse ?
- 10- Comment contrôler les flux de trésorerie ?
- 11- La situation de la trésorerie est-elle connue en temps réel ?
- 12- Existe-t-il un budget de trésorerie ?
- 13- Quel est l'objectif de votre service ?
- 14- Les soldes en banque sont ils systématiquement suivis ?
- 15- De quels moyens disposez-vous pour gérer la trésorerie ?

**ANNEXE 8 :**

**GRILLE DE SEPARATION DES TÂCHES**

<b>Fonctions</b>	<b><u>DG</u></b>	<b><u>DAF</u></b>
Etablissement des factures		X
Tenue de la caisse		X
Autorisation des dépenses	X	
Signature des chèques	X	
Tenue du journal trésorerie		X
Imputation comptable		X
Accès à la comptabilité générale		X

**Conclusion :** Cumul de fonctions au niveau du DAF

**ANNEXE 9 :**

**EXEMPLE DE DATE DE VALEUR**

Opérations	Dates de valeur
<p>Encaissements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versement d'espèces</li> <li>• Virement</li> <li>• Chèques</li> <li>• Effets de commerce</li> <li>• Effets à l'escompte</li> </ul> <p>Règlements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrait d'espèces</li> <li>• Virement émis</li> <li>• Chèque émis</li> <li>• Effets domiciliés</li> </ul>	<p>Date d'opération</p> <p>Date d'opération</p> <p>Date d'opération + 2 jours ouvrés</p> <p>Date d'échéance + 4 jours calendaires</p> <p>Date d'opération – 1 jour</p> <p>Date d'opération</p> <p>Date d'opération</p> <p>Date d'opération – 1 jour</p> <p>Date d'échéance – 1 jour</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**BIBLIOGRAPHIE**

1. **ARGYRIS Chris**, *Savoir pour Agir*, Edition DUNOD (2003), 336 pages
2. **BARROIN & al**, *vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*, édition (2002), 300 pages
3. **BARRY Mamadou**, *Procédures opérationnelles, comptables et contrôle*, édition 2009, 264 pages
4. **BONNET François**, *Entreprise en difficulté et gestion de la trésorerie*, Economica Paris(2003) ,469 pages ;
5. **COMBES Jean Emmanuel**, *Audit financier et contrôle de gestion*, édition (1997), 359 pages
6. **CONSO Pierre & Farouk EMICI**, *Gestion financière de l'entreprise*, édition dunod (2005), 616 pages
7. **COOPERS & Lybrand** , *La nouvelle Pratique du contrôle Interne* , Editions d'organisation, 1998, 235 pages
8. **DEKEUWER- DEFOSSEZ François, E. Blary- Clément**, *Droit commercial* ,4<sup>ème</sup> Edition, Edition Montchrestien (2006), 579 pages
9. **DELAHAYE Jacqueline, Florence DELAHAYE**, *DCG 6 Finance d'entreprise Manuel et applications*, Edition DUNOD (2007), 520 pages
10. **DUPREZ Guillaume, Nicholas VANHALWYN**, *Gérer une entreprise de moins de dix salariés : Comptabilité et fiscalité de la petite entreprise*, Editions DUPUIITS FLEURI (2008), 350 pages
11. **FALL Malick & Coolaborateurs (1994)**, Unedil, Analyse et gestion de projet programmé de formation, Tome.2, édition (1994), 234 pages
12. **GAUGAIN Marc & al** *gestion de la trésorerie*, édition (2004), 237 pages
13. **GODARD Charles-Édouard, Séverine Godard, Patrick Pinteaux**, *Le petit compta 2011*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, 48 pages
14. **GOVOEI Bernard Dansou**, *Précis de comptabilité générale*, Edition Etudis, 2009, 398 pages
15. **Journal officiel du Sénégal** n05708/28/0911996 la loi sur les instruments de paiements.
16. **L'Association Française des Trésoriers d'entreprises**, *gestion de la trésorerie des PME et PMI* ; 2003, 90 pages
17. **LEROY Frédéric**, *les stratégies de l'entreprise*, édition DUNOD, 2008, 128 pages
18. **LE JEUNE Gérard, Jean Pierre EMMERICH**, *Audit et commissariat aux comptes*, Editions GUALINO (2007), 313 pages

19. **LAURENT Philippe & Tcherkowsky Pierre** , *Pratique de l'audit opérationnel*, Editions organisation (1992), 226 pages
20. **LA BRUSLERIE Hubert & Catherine ELIEZ**, *trésorerie d'entreprise*, édition dunod (2012), 720 pages
21. **MEUNIER Henri**, *plan de trésorerie, plan de financement*, 2ème édition , DUNOD, (1984), 145 pages
22. **POLIONATO Bruno & VOYENNE Didier** *la nouvelle trésorerie de l'entreprise*, édition DUNOD (1997), 160 pages
23. **RENARD Jacques**, *théories et pratiques de l'audit interne*, 6ème édition (2002), 472 pages
24. **ROUSSELOT Philippe & VERDE Jean-François**, *la gestion de la trésorerie* ; édition 1999, 267 pages
25. **ROUX-DUFORT Christophe**, *Gérer et décider en situation de crise*, Edition DUNOD (2003), 264 pages
26. **SYSCOA**, *Guide d'application*, Edition FOUCHER (1997), 671 pages
27. **SYSCOA**, *Plan comptable général des entreprises*, Editions FOUCHER (1997), 590 pages
28. **Stettler Howard F**, *Audit: Principes et méthodes générales* Publi-Union Editions. (1976) ,400 pages
29. **VERNIMMEN (P)** , *Finance d'entreprise*, Ed. Dalloz, Paris (2002) , 152 pages
30. **VETEAN Eric, Véronique REFFY, Youssoupha DIALLO**, *Gestion comptable*, Editions FOUCHER, Novembre 1997, 352 pages

### WEBOGRAPHIE :

- Articles de comptabilité, histoire de la comptabilité,  
<http://www.lacompta.org/articles/histoire-de-comptabilite.php>, 2005
- Le métier de comptable,  
<http://www.comptalia.com/formation-metier-comptabilite/comptable/certificat-comptable.asp>, 2003