



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 25
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**EVALUATION DES PROCEDURES DE
CONTROLE INTERNE : CAS DU CYCLE
TRESORERIE AU SEIN DE VIVO ENERGY
COTE D'IVOIRE**

Présenté par :

Dirigé par :

Piè Adama COULIBALY

Wilfrid AMOUSSOU,

Professeur associé au CESAG

Avril 2015

DEDICACES

Nous dédions ce travail à toute notre famille DJACOUMA ; en particulier aux aînés Mme KONE née COULIBALY Karidja, M. COULIBALY Brahima et M. COULIBALY Ousmane ; à toutes les personnes qui de près ou de loin nous ont apportés leurs soutiens pour la réussite de ce projet d'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciement vont à l'endroit de :

- M. Ben Hassan OUATTARA, Directeur Général de Vivo Energy Côte d'Ivoire
- Messieurs Moussa KONATE et Issa ISSA, successivement ancien et nouveau Directeur Financier de Vivo Energy Côte d'Ivoire
- M. Venance KOFFI, Responsable du service Trésorerie et Crédit de Vivo Energy Côte d'Ivoire
- Le personnel du département Finance de Vivo Energy Côte d'Ivoire
- M. Wilfrid AMOUSSOU, professeur associé au CESAG, notre encadreur
- Toute la Famille DJACOUMA
- L'ensemble du corps professoral du CESAG (Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion) et plus particulièrement Dr Bertin CHABI, chef de notre département ; Mademoiselle Mously SEYE, assistante de programme et marraine de notre promotion ; M. Moussa YAZI, le Directeur de la formation ;
- M. Karim DOSSO, notre tuteur
- L'ensemble des stagiaires de la promotion 2013-2014 du programme MBA Audit et Contrôle de Gestion
- Toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué au bon dénouement de ce projet dont nous n'avons pu citer les noms.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAA	: American Accounting Association
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CESAG	: Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
FRNG	: Fonds de Roulement Net Global
HSSE	: Hygiène, Santé, Sécurité, Environnement
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	: Institute of Internal Auditors
PWC	: PricewaterhouseCoopers
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
SA	: Société Anonyme
SICAV	: Société d'Investissement à Capital Variable
VECI	: Vivo Energy Côte d'Ivoire

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDES D'ENTRETIEN	93
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	95
ANNEXE 3: GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	104
ANNEXE 4: ORGANIGRAMME DES FINANCES	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES ANNEXES	iv
TABLE DES MATIERE.....	v
INTRODUCTION GENERAL	1
PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LITTERATURE	8
CHAPITRE 1: LE CONTROLE INTERNE ET LE CYCLE TRESORERIE.....	9
1.1 LE CONTROLE INTERNE.....	9
1.1.1 Définition du contrôle interne	10
1.1.2. Les objectifs du contrôle interne	13
1.1.2.1. Protection et sauvegarde du patrimoine.....	13
1.1.2.2. Maîtrise des risques.....	14
1.1.2.3. Réalisation et optimisation des opérations	14
1.1.2.4. Fiabilité des informations financières.....	15
1.1.2.5. Conformité aux lois et aux règlements en vigueur.....	15
1.1.3. Les composants du contrôle interne.....	16
1.1.4. Les principes du contrôle interne.....	17
1.1.5. Les limites du contrôle interne	18
1.2 LE CYCLE TRESORERIE.....	18
1.2.1 Définition	19
1.2.1.1. Notion de trésorerie.....	19
1.2.1.2. Gestion de la trésorerie	21
1.2.2. Enjeux de la fonction trésorerie	22
1.2.3. Fonction trésorerie à travers les opérations.....	22
1.2.3.1. La budgétisation ou l'élaboration des prévisions de trésorerie	22
1.2.3.2. la maîtrise et le contrôle des instruments et des délais de paiement	23
1.2.3.3. les relations avec les banques.....	24

1.2.3.4.	les décisions de gestion au jour le jour.....	26
1.2.3.5.	La gestion des risques financiers.....	26
1.2.4.	Risques opérationnels liés au cycle trésorerie et les dispositifs de maîtrise	27
1.2.4.1.	Les risques opérationnels de trésorerie	28
1.2.4.1.1.	Les risques liés à la budgétisation	28
1.2.4.1.2.	Les risques liés aux encaissements et aux décaissements	28
1.2.4.1.3.	Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque.....	29
1.2.4.1.4.	Les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques	29
1.2.4.2.	Les dispositifs de contrôle interne de la trésorerie	29
1.2.4.2.1.	Les objectifs.....	30
1.2.4.3.2.	Les moyens	31
1.2.4.3.3.	Le système d'information	32
1.2.4.3.4.	L'organisation.....	32
1.2.4.3.5.	Les procédures	33
1.2.4.3.6.	La supervision.....	33
1.2.4.4.	Les critères d'un bon système de contrôle interne du cycle trésorerie	34
CONCLUSION		35
CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE D'EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE		36
2.1	LES MODALITES D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	36
2.1.1	L'autoévaluation.....	37
2.1.2	L'exploitation d'une base des incidents et anomalies.....	39
2.1.3	L'évaluation par les tiers	39
2.2	LA DEMARCHE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE PAR L'AUDITEUR .	40
2.2.1	La prise de connaissance et l'évaluation de l'environnement de contrôle.....	41
2.2.2	L'évaluation des autres composantes du système de contrôle interne.....	41
2.2.3	Les tests de conformité ou tests d'existence des procédures.....	42
2.2.4	L'évaluation préliminaire du contrôle interne	42
2.2.5	Le test de permanence ou test d'application des procédures	43
2.2.6	L'évaluation définitive du contrôle interne.....	43
2.2.7	Le rapport sur le contrôle interne.....	43

2.2.8	Mise en œuvre de la démarche d'évaluation	44
2.3	LES OUTILS D'EVALUATIONS DU CONTROLE INTERNE	46
2.3.1.	L'analyse documentaire.....	46
2.3.2.	Les questionnaires de contrôle interne (QCI).....	46
2.3.3.	Les interviews	47
2.3.4.	L'observation physique.....	48
2.3.5.	Les diagrammes de circulations des informations ou flow-chart.....	48
2.3.6.	Les grilles d'analyse de séparation des tâches	49
CONCLUSION.....		49
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		50
3.1.	MODELE D'ANALYSE	50
3.2.	OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES.....	52
3.2.1.	Outils de collecte des données.....	52
3.2.1.1.	Analyse documentaire	52
3.2.1.2.	Interviews.....	52
3.2.2.	Outils d'analyse des données.....	53
3.2.2.1.	L'observation physique.....	53
3.2.2.2.	Les tests de conformité	53
3.2.2.3.	Les tests de permanence	53
3.2.2.4.	Le questionnaire de contrôle interne.....	53
3.2.2.5.	Grille d'analyse des tâches	54
CONCLUSION.....		54
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE		55
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE		56
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE VIVO ENERGY COTE D'IVOIRE (VECI)		57
4.1.	PRESENTATION GENERALE DE VECI.....	57
4.1.1.	Historique.....	57
4.1.2.	Forme juridique.....	58
4.1.3.	Activités de VECI	58
4.1.4.	Produit de VECI.....	58
4.2	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE VECI.....	59

4.2.1	Organisation générale	59
4.2.2	Organisation et fonctionnement du département finance	60
4.2.2.1	Le service de la comptabilité	61
4.2.2.2	Le service achat et contrats	61
4.2.2.3	Le service informatique	62
4.2.2.4	Le service de la trésorerie et du crédit.....	62
CONCLUSION		66
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT		67
5.1	DESCRIPTION DES PROCEDURES DE DECAISSEMENT.....	67
5.1.1	Les conditions préalables	67
5.1.2	Les procédures et les dispositifs de traitements	68
5.2	DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT	71
5.2.1.	Les conditions préalables	71
5.2.2.	Les procédures et les dispositifs de traitement	72
CONCLUSION		75
CHAPITRE 6 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE		76
6.1	EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	76
6.1.1.	La prise de connaissance et évaluation de l'environnement de contrôle	76
6.1.1.1.	Eléments favorables.....	76
6.1.1.2.	Eléments défavorables.....	77
6.1.2.	Evaluation des autres composantes du système de contrôle interne.....	78
6.1.2.1.	Evaluation des risques.....	78
6.1.2.2.	Activités de contrôle	78
6.1.2.3.	Information et communication.....	79
6.1.2.4.	Pilotage	80
6.1.3.	Les tests de conformité ou tests d'existence par l'observation	80
6.1.4.	Evaluation préliminaire du contrôle interne.....	82
6.1.4.1.	Points forts apparents	82
6.1.4.2.	Points faibles apparents	83
6.1.5.	Le contrôle de l'application des procédures (test de permanence)	83
6.1.6.	L'évaluation définitive du contrôle interne.....	84

6.1.7. Le rapport de contrôle interne	84
6.2 ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS.....	84
CONCLUSION.....	86
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	88
CONCLUSION GENERALE.....	90
ANNEXES.....	93
BIBLIOGRAPHIE	108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Si l'art délicat de la prise de risques a toujours été un attribut incontournable du management, les modalités d'appréhension des risques connaissent un renouvellement. L'approche traditionnelle, marquée notamment par un cloisonnement de la gestion des risques et par une vision très axée sur l'arbitrage entre « assumer » ou « recourir à l'assurance », est ainsi jugé insuffisante. La demande des dirigeants s'oriente vers des outils intégrant le management des risques dans le management global des activités.

En effet, les scandales financiers qui ont secoué les plus grandes entreprises ces dernières années, ont amené les dirigeants d'entreprise à voir dans le « management des risques » un outil de réponse au double défi de composer avec un environnement économique de moins en moins prévisible et de plus en plus agressif et de satisfaire des investisseurs de plus en plus exigeants en terme de rentabilité, de transparence et de pérennité.

C'est dans ce cadre que les organisations professionnelles composant le COSO (**The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**) ont publié en Septembre 2004, l'« Enterprise Risk Management –integrated framework » (COSO 2) en s'appuyant sur la trame générale de l'« Internal Control- Integrated Framework » (COSO 1) du « COSO Report » de 1992.

Ainsi présenté, le contrôle interne, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, constitue le socle du dispositif de management des risques.

Le contrôle interne dont l'objectif ultime reste la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible apparaît comme une pratique à vulgariser.

En effet le contrôle interne est instauré sous forme de procédures dans toutes les différentes fonctions de l'entreprise notamment :

- la fonction Ressources humaines ;
- la fonction Production ;
- la fonction Marketing et Vente ;
- la fonction Achats ;
- la fonction Direction et Administration générale ;

- la fonction Logistique ;
- la fonction Comptabilité et Finances.

C'est cette dernière fonction qui retiendra notre attention dans cet ouvrage.

Remarquons qu'une autre facette du contrôle interne concerne la fiabilité de l'information produite par l'entreprise. En effet dans un environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information qu'elle produit, notamment l'information financière, pour l'aider dans la prise de décisions. A cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels et permet de minimiser les risques de non-contrôle et d'inexactitude sur les données financières.

L'un des piliers de la fonction financière reste dans toutes les entreprises, la trésorerie car elle est au cœur de cette dernière. Elle en constitue son bras armé. Dans les grandes entreprises telles que VECI la trésorerie est devenue la manifestation opérationnelle de la fonction financière qui assure un rôle stratégique croissant.

La trésorerie est aussi un indicateur de la santé financière de l'entreprise qu'il faut gérer au quotidien et surtout avec une bonne tactique. Mais si la problématique semble basique : « récupérer l'argent qui est dehors », la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoutent, entre autres, la planification des paiements (fournisseurs et clients), le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants.

Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

Un mauvais fonctionnement du cycle trésorerie constitue pour une entreprise une source de risques aux conséquences aussi dramatiques les unes que les autres, dont notamment :

- le risque de fraude ;
- le risque de liquidité ;

- le risque d'insolvabilité ;
- le risque de cessation de paiement (faillite) ;
- le risque lié au reporting financier.

L'entreprise peut faire face à d'innombrables difficultés si elle ne sécurise pas sa trésorerie, en limitant ces risques. Pour cela elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne. Ce dispositif doit permettre de répondre aux questions citées ci-après.

- Les processus d'identification, de quantification et de reporting des risques sont-ils fiables et permettent-ils une vision exhaustive des expositions en temps réel ?
- Les contrôles en place au sein de la Trésorerie sont-ils appropriés et pertinents ?
- Les dispositions en termes de contrôle interne sont-elles respectées ?

Plusieurs raisons pourraient expliquer ces problèmes :

- l'inexistence d'une procédure de trésorerie ;
- la défaillance des systèmes de contrôle et/ou des acteurs internes ;
- l'inefficacité et/ou l'inefficience de la procédure de trésorerie ;
- l'inadéquation du contrôle interne avec le reporting financier.

Comme solution l'on pourrait envisager :

- d'élaborer une procédure de trésorerie ;
- de veiller à la formation continue des acteurs internes et de la mise à jour des systèmes de contrôle ;
- d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la procédure de contrôle interne de la trésorerie ;
- de mettre en œuvre une combinaison de solution.

Vivo Energy Côte d'Ivoire (VECI) semble avoir choisi cette dernière solution pour se couvrir au mieux contre tous ces risques.

Cependant dans le cadre de notre ouvrage nous nous attarderons sur l'évaluation de l'efficacité des procédures de contrôle interne de la trésorerie. Cette solution nous semble opportune car la trésorerie étant la partie de la plus liquide de l'actif du bilan et elle est par ricochet une zone à risque. Il est de ce fait nécessaire que des procédures strictes, claires et concises soient élaborées pour en régir le fonctionnement et en permettre le contrôle.

Chez Vivo Energy Côte d'Ivoire comme dans toute entreprise les comptes de trésorerie sont la résultante bilancielle de tous les efforts de l'entreprise et ils constituent très souvent, un indicateur précoce des difficultés qu'elle peut rencontrer. Cela nous amène à poser la question suivante : « **le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein de la trésorerie de VECI est-il suffisamment efficace pour soutenir sa croissance?** ».

Plus précisément :

- qu'est-ce que le contrôle interne ?
- quelles sont les composantes du cycle trésorerie ?
- quelles sont les caractéristiques d'un bon dispositif de contrôle interne pour le cycle trésorerie ?
- quelle est la démarche d'évaluation du dispositif de contrôle interne ?
- quels sont les outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne ?

Telle sont les questions qui guideront cet ouvrage de recherche sur le thème de l'« *Évaluation des procédures de contrôle interne : cas du cycle trésorerie au sein de VECI* »

L'objectif général visé par cette étude est de s'assurer que le dispositif de contrôle interne du cycle trésorerie ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, est en phase avec ses objectifs et sa stratégie.

De façon spécifique il s'agit:

- de décrire et analyser la pratique du contrôle interne du cycle de la trésorerie de VECI ;
- d'optimiser les dispositifs de mise sous surveillance des risques du cycle trésorerie ;

- de s'assurer de la fiabilité et de la sécurité de l'information financière produite par VECI ;
- de s'assurer que le dispositif de contrôle interne du cycle trésorerie contribue efficacement à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Compte tenu de l'étendue du sujet et des contraintes liées à la charge de travail des personnes intervenant dans notre étude et au temps dont nous disposons nous limiterons notre cadre pratique sur le cycle trésorerie aux opérations d'encaissement et de décaissement.

Notre choix c'est porté sur le cycle trésorerie car celui-ci est au dénouement de toutes les opérations initiées par les autres cycles d'activités de l'entreprise. Et donc susceptible de constituer un frein au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il est donc d'un intérêt particulier pour l'entreprise, Vivo Energy Côte d'Ivoire d'avoir l'assurance que de la fluidité dans le déroulement de ses opérations depuis l'initiation jusqu'au dénouement.

Cette étude accentue son importance pour VECI dans la mesure où elle pourrait permettre à l'entreprise de procéder à la mise à jour de ses procédures de contrôle interne et des systèmes de contrôle de sa trésorerie et d'écarter ainsi les risques de non atteinte des objectifs.

Pour nous, auteur de l'œuvre, cette étude nous permettra outre le fait de sanctionner les neuf mois de formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), d'élargir nos connaissances sur la pratique du contrôle interne dans les entreprises et sur la pratique de son évaluation. Enfin elle devrait nous permettre d'approfondir nos connaissances en matière de gestion de trésorerie et en matière des systèmes de managements de risques de trésorerie.

Notre mémoire comprendra deux parties :

La première partie (l'étude théorique) portera sur la revue de littérature et la méthodologie de la recherche. Elle se décomposera en trois chapitres :

- le premier chapitre traitera des notions de contrôle interne et de cycle de trésorerie dans une entreprise

- le second chapitre portera sur la démarche d'évaluation des procédures de contrôle interne
- le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de la recherche qui guidera cet ouvrage.

La deuxième partie de ce mémoire sera orienté sur l'étude pratique et comprendra également trois chapitres comme suit :

- au premier chapitre, nous ferons une présentation de Vivo Energy Côte d'Ivoire (VECI).
- au deuxième chapitre nous nous pencherons sur la description de l'existant en matière de procédures de contrôle interne de la trésorerie
- au troisième chapitre, nous procéderons à l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la trésorerie.

PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE 1: LE CONTROLE INTERNE ET LE CYCLE TRESORERIE

Selon LEBEGUE (in Frédéric Cordel, 2013 : VII), « L'une des missions principales imparties à la direction générale et au conseil d'administration d'une entreprise est de veiller à ce qu'elle se dote de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques aussi solides que possible et adaptés à l'activité ainsi qu'au projet stratégique de la société. »

L'importance de l'enjeu, soulignée par les déficiences, parfois les défaillances graves à l'origine des récentes crises financières mondiales, est illustrée par le fait que depuis plusieurs décennies l'on a vu se succéder bon nombre de référentiels professionnels relatifs au contrôle interne et à la multiplication des lois comme la Sarbanes-Oxley Act, les directives européennes notamment la 8^{ème} directive, la loi sur la sécurité financière en France, etc.

Nous consacrerons donc la première section de ce chapitre à la compréhension de cette importante notion de contrôle interne avant de voir dans une deuxième et dernière section son application au cycle de trésorerie d'une entreprise.

1.1 LE CONTROLE INTERNE

Qu'est-ce que le contrôle interne ? Et comment s'applique-t-il au cycle trésorerie ? Telle sont les principales interrogations auxquelles nous tenterons de répondre dans cette première section de notre chapitre.

En effet dans un environnement où la gestion des entreprises est un challenge de tous les jours, car se confondant presque à la gestion des risques, il nous paraît plus que nécessaire de faire un tour d'horizon afin de cerner les différents points de vue sur cette notion essentielle de la gouvernance d'entreprise et de retenir celle qui s'appliquera le mieux à notre thème de recherche.

1.1.1 Définition du contrôle interne

Le contrôle interne est une notion assez répandue autour de laquelle a fleuri un grand nombre de définition. Si elle a presque toujours existé, il n'en demeure pas moins que cette notion a connu une grande évolution pour devenir aujourd'hui le cœur même du management des risques et par conséquent de la gouvernance d'entreprise.

En effet le contrôle interne vient de bien loin, où le premier homme de la préhistoire, en allumant le feu devant sa caverne mettait en place « un dispositif de contrôle interne » pour se prémunir contre un risque : celui de l'attaque des bêtes. (RENARD, 2010 : 1)

L'on peut alors comprendre qu'il y a une véritable évolution lorsqu'on regarde les efforts d'organisation et de rationalisation qu'il y a eu autour de ce vocable.

Ainsi, à la suite des nombreux scandales financiers et des faillites qui ont marqués les années 80 aux Etats-Unis et sous l'impulsion du sénateur américain TREADWAY, une commission, composée de façon tripartite : des représentants des grands cabinets d'audit, des membres d'organisations professionnelles (IIA, AICPA, AAA...) et des délégués de grandes entreprises, a conduit une étude sur le cadre de contrôle. Cette étude aboutira en 1992 à la publication du premier référentiel de contrôle interne : « *The Internal Control-Integrated Framework* » plus connu sous le vocable de COSO1.

Selon le COSO : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur. » (BERTIN, 2007 : 57)

Cette définition nous fait remarquer que le contrôle interne n'est pas une garantie quant à la réalisation des objectifs des entreprises mais plutôt un moyen à la disposition des acteurs de tous les niveaux.

Cette remarque avait déjà été faite depuis 1977 lorsque l'ordre des experts comptables de France avait donné sa définition du contrôle interne. Pour eux « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'appliquer les instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. » (PARENT & AL, 2007 : 03).

Aussi pouvons-nous ajouter à ces définitions, celle proposée par la norme CNCC 2-301 de juillet 2003 « Evaluation du risque et contrôle interne » (remplacée, depuis, par la norme 315), applicable aux commissaires aux comptes (CAC) qui dispose que le système de contrôle interne (synonyme du contrôle interne) est « l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable » (BERTIN, 2007 : 17)

Cette définition nous montre comment le contrôle interne peut s'appliquer au système comptable et financier d'une entité ainsi que les objectifs de son application.

Une dernière définition nous semble être encore plus appropriée car elle prend en compte un aspect non moins important mais qui jusque-là est mis à l'écart. Il s'agit de la notion de risque. En effet, cette définition est celle proposée par le COSO2 « Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

1. La protection et la sauvegarde du patrimoine.
2. La maîtrise des risques.

3. La réalisation et l'optimisation des opérations.
4. La fiabilité des informations financières.
5. La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »

Au terme de ce tour d'horizon nous retiendrons que « le contrôle interne – maîtrise des risques est tout d'abord une philosophie de management, » (LEMANT, 2003 : 9). C'est « un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

- les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- les informations financières sont fiables : les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées. » (LEMANT, 2003 : 10)

L'application du contrôle interne au cycle trésorerie pourra donc être définie comme « l'ensemble des mesures de sécurités, des dispositifs pris par les dirigeants pour mener à bien les activités de l'entreprise à travers :

- l'exécution des dépenses opportunes et non fantaisistes ;
- la collecte des recettes justifiées et non fictives ;
- la production des états fiables et exacts ;
- le respect du cadre de référence qu'est le budget. » (BARRY, 2003 : 79).

Nous remarquons aisément que toutes les définitions proposées intègrent des objectifs à atteindre. C'est dire qu'on ne saurait parler de contrôle interne sans faire état de ses objectifs.

1.1.2. Les objectifs du contrôle interne

Selon ORTEGA & AL (2013 : 5) « le but de toute entreprise est de créer de la valeur afin d'assurer sa pérennité. Le dirigeant doit traduire cet objectif général en une mission, qui est spécifique à l'entreprise et contribue à orienter l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs. » Pour ainsi dire il appartient à chaque dirigeant d'entreprise, lorsque des objectifs généraux sont établis, de les décliner de façon spécifiques à l'entreprises et de les partager a toute l'organisation.

C'est de cette même façon que les dirigeants de l'entreprise doivent s'approprier les objectifs du contrôle interne.

« Le Référentiel propose trois catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne :

Objectifs liés aux opérations : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ;

Objectifs liés au reporting : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent viser la fiabilité, le respect des délais, la transparence ou d'autres exigences des régulateurs, des organismes de normalisation reconnus ou des instructions internes ;

Objectifs liés à la conformité : ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité. » (PWC & IFACI, 2014 : 20).

De ces trois catégories l'on ressort cinq objectifs comme citer dans la définition du contrôle interne et dont nous ferons une plus large présentation.

1.1.2.1. Protection et sauvegarde du patrimoine

La notion de patrimoine doit être entendue dans un sens plus large, c'est-à-dire englober non seulement les biens et valeurs inscrits au bilan, mais aussi, tous les biens qui ne sont pas

ordinairement exprimables en termes monétaires et qui sont d'une importance capitale pour la survie de l'entité à savoir la qualité de son personnel et son image de marque.

Cet objectif est primordial pour l'entité car la conservation du patrimoine est une condition essentielle à la poursuite normale de son activité. Il est renforcé par l'obligation de rendre compte.

1.1.2.2. Maîtrise des risques

Selon LEMANT (2003 : 9) « on contrôle parce qu'il y a des risques, le contrôle interne a pour raison d'être, (...), la maîtrise des risques ». C'est dire que cet objectif est fondamental pour tous les dirigeants d'entreprise. Cependant pour qu'il y ait maîtrise des risques il faut au préalable qu'il y ait une définition d'objectifs à atteindre. Des objectifs qui sont clairement définis et communément partagés par tous les niveaux de l'entreprise. Ensuite qu'on procède à une identification des événements sources de risques susceptibles de porter atteinte à la réalisation des objectifs définit. Le dernier préalable concerne l'évaluation des risques puis enfin la mise en place de dispositif de réponse au risque (le traitement du risque).

1.1.2.3. Réalisation et optimisation des opérations

Le contrôle interne vise en premier la maîtrise des risques de l'entreprise, mais au-delà il vise également l'amélioration de ses performances. Ces résultats ne peuvent être atteints que si l'entreprise allie efficacité et efficience dans son fonctionnement. Cela pourrait être fait de la façon suivante :

- définir des objectifs réalistes, pertinent et cohérent avec la finalité de l'entreprise ;
- mettre en œuvre des moyens nécessaires en adéquation avec les objectifs ;
- faire l'animation vers ces objectifs : adaptation des structures et coordination des activités.

1.1.2.4. Fiabilité des informations financières

Parler de la fiabilité des informations financières entend que les informations produites par l'entreprise doivent être d'une qualité irréprochable. En effet une organisation ne peut être maîtrisée que si sa direction dispose d'un système d'information adéquat. De plus l'image d'une entité se mesure par les informations qu'elle donne à l'extérieur. Ces informations doivent être :

- **fiables et vérifiables**: le système d'information en place doit permettre la vérification des données ;
- **exhaustives**: si l'information est donnée à moitié, elle perd de son efficacité. Le système doit prendre en compte toutes les informations utiles à la prise de décision ou à la réalisation des opérations ;
- **pertinentes**: l'information doit être conforme au besoin sans être ni trop diluée ni trop condensée ;
- **disponibles**: l'information ne doit pas arriver trop tard, quand on n'en a plus besoin ni trop tôt au risque qu'on l'oublie.

1.1.2.5. Conformité aux lois et aux règlements en vigueur

Cet objectif sous-entend de respecter les lois et règlement légaux, de respecter les politiques et procédures internes de l'entreprise et de respecter les engagements contractuels de l'entreprise. "Le système de contrôle interne doit mettre l'entreprise à l'abri des risques. Le non-respect des lois et réglementation constitue pour l'entreprise une source de risques pénaux, juridiques, commerciaux et de réputation et par voie de conséquence, des risques financiers". (RENARD, 2012 : 33).

Au niveau de l'entreprise, diriger implique de donner des instructions à tous les niveaux de responsabilité mais aussi d'en contrôler l'application aux trois niveaux de contrôle suivants:

- **un contrôle à priori** pour s'assurer de la bonne compréhension de l'instruction;

- **un contrôle à posteriori** pour s'assurer de son application ;
- **un contrôle par un tiers**, le plus souvent dévolue à l'audit pour s'assurer des instructions données et des actions qui en furent exécutées afin de donner des garanties sur l'application effective.

Au vu de ces objectifs on retiendra que « le contrôle interne n'offre pas de garantie absolue car il ne permet pas de réaliser complètement les objectifs fixés par les responsables d'une organisation, mais fournit uniquement "une assurance raisonnable" quant à l'atteinte de ces objectifs » (BERNARD & AL, 2013 : P 25).

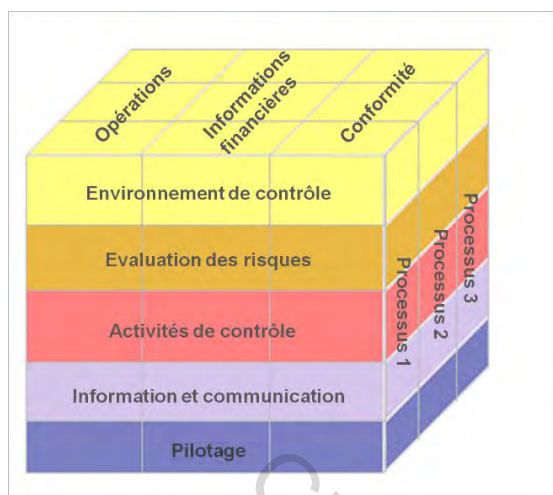
Aussi, faire fonctionner efficacement son système de contrôle interne entend que celui-ci dispose de tous les composants identifiés par les référentiels comme le COSO.

1.1.3. Les composants du contrôle interne

L'une des tâches qui incombe à la direction d'une organisation est d'administrer et de superviser toutes les activités qui contribuent à la réussite de la structure du contrôle interne. Ils y sont aidés par le cadre d'analyse du COSO 1 qui subdivise le contrôle interne efficace en cinq composantes interreliées.

Cependant il importe de rappeler que le contrôle interne est une notion dynamique qui évolue et s'adapte à chaque entité et à ses réalités. De ce fait le COSO 2 vient porter ces composantes au nombre de huit.

Les composantes du contrôle interne selon le COSO1



COSO 1



COSO2

1.1.4. Les principes du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'arriver à une assurance raisonnable du bon fonctionnement de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, le COSO définit neuf (9) principes essentiels.

- i. **Le principe d'organisation** : mettre en place une organisation répondant à des caractéristiques propres à l'entité et aux exigences de son environnement. Cette organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée (organigramme clair, fiches de postes) et doit comporter une séparation des fonctions.
- ii. **Le principe d'intégration** : les procédures de contrôle interne doivent être intégrées (et non rajoutées) à l'infrastructure et faire partie de la culture de l'entité pour assurer son efficacité. Le contrôle interne ne constitue pas un surcroît.
- iii. **Le principe de permanence** : le contrôle s'inscrit dans la continuité et la pérennité de l'organisme, il doit s'adapter à l'évolution de l'environnement de l'organisation.
- iv. **Le principe d'universalité** : le contrôle interne concerne l'ensemble des activités de l'entreprise et doit être mis en œuvre par l'ensemble du personnel.

- v. ***Le principe d'indépendance*** : les objectifs du contrôle interne doivent être respectés quels que soient les moyens et les méthodes de l'entreprise.
- vi. ***Le principe d'information*** : ce principe recommande que la direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter convenablement l'entité.
- vii. ***Le principe d'harmonie ou d'adéquation*** : le contrôle interne doit être adapté aux caractéristiques de l'entreprise et à son environnement.
- viii. ***Le principe de prévision*** : le contrôle interne doit être basé sur une approche volontariste c'est-à-dire sur l'anticipation par les plans stratégique, opérationnel et des plans d'actions.
- ix. ***La qualité du personnel*** : ce principe entend que le personnel qui assure le fonctionnement du contrôle interne doit être compétent et que cette compétence doit être mise à jour par des formations continues.

1.1.5. Les limites du contrôle interne

Comme toute œuvre humaine le contrôle interne comporte certaines limites d'où la notion d'assurance raisonnable de la définition de ce vocable.

Selon BERNARD & Al. (2013 :41), « un système de contrôle interne, si perfectionné soit-il, n'est pas systématiquement respecté :

- une intention de nuire peut enrayer le processus ;
- les risques ne sont jamais mis sous contrôle dans leur intégralité ;
- le contrôle interne ne prévient pas des évolutions externes à l'organisation. »

1.2 LE CYCLE TRESORERIE

Selon ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 7), « Gérer, c'est prévoir. Prévoir, c'est anticiper les événements futurs pour ne pas avoir à les subir. Un simple particulier qui gère sa trésorerie, n'a pas

besoin de se connecter tous les matins sur le serveur de sa banque, il sait combien il a sur son compte... »

Pour une entreprise, c'est tout autre chose. En effet dans une entreprise, presque toutes les opérations trouvent une traduction monétaire au niveau de la trésorerie. Et toujours selon ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 17), « toute entreprise, quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se retrouver confrontée à un problème de trésorerie structurel ou conjoncturel. »

Pour ces auteurs, la gestion optimale de la trésorerie joue un rôle central dans la performance des entreprises et particulièrement dans les grands groupes. La trésorerie est donc au cœur de la fonction financière de l'entreprise et son importance n'est plus à démontrer.

Dans cette section nous tenterons de définir quelques notions de trésorerie afin de mieux cerner la portée de ce cycle. Puis nous verrons les différentes opérations de trésorerie. Enfin nous analyserons les risques liés à ce cycle et les dispositifs pour les maîtriser.

1.2.1 Définition

1.2.1.1. Notion de trésorerie

La maîtrise du processus de gestion de la trésorerie est incontournable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant pour réussir cette gestion il faut en connaître les notions essentielles telles que : le fond de roulement net globale (FRNG), le besoin en fond de roulement (BFR), le bilan, la trésorerie.

LE FOND DE ROULEMENT NET GLOBALE (FRNG) : il correspond à la différence entre les ressources à plus d'un an, dites stables (fonds propres et dettes financières stables) et les emplois à plus d'un an, dites stables (les immobilisations). Le FRNG a pour fonction de financer le besoin en fonds de roulement (BFR). (ZAMBOTTO & ZAMBOTTO, 2009 : 48). Positif, il traduit un excédent des premières sur les secondes. Négatif, il permet de constater que les immobilisations

sont financées par les ressources de trésorerie ou par l'excédent des ressources d'exploitation sur les emplois (besoin en fonds de roulement négatif). Selon AMELON (2004 : 118), « le fonds de roulement constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. L'orthodoxie financière impose le financement des emplois longs au moyen de ressources longue »

LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT (BFR) : il représente les ressources qu'une entreprise doit nécessairement mobiliser pour démarrer ou pour assurer la continuité de son exploitation. (AMELON, 2004 : 130). Il est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité.

LE BILAN : selon AMELON (2004 : 27) « le bilan est l'état de synthèse qui récapitule, à un moment donné, l'ensemble des actifs ou emplois engagés par l'entreprise pour réaliser son activité ainsi que l'ensemble des ressources, appelé passif, qui les ont financés. Les éléments du patrimoine de l'entreprise sont classés à l'actif selon leur destination et au passif selon provenance. » C'est un inventaire établi à un moment donné, de tous ce que l'entreprise possède (Actif) et de tous ce qu'elle doit (Passif). Il est à faire au moins une fois par an, à la fin de l'exercice comptable. Il s'agit de la photographie de la situation patrimoniale, à travers laquelle on identifie les emplois et leurs moyens de financement d'où l'égalité $ACTIF = PASSIF$.

LA TRESORERIE : elle est égale à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires à court terme, c'est-à-dire entre emplois et ressources financière à court terme. La trésorerie est positive dès lors que les disponibilités sont supérieures aux concours bancaires ; et négative dans le cas contraire. (AMELON, 2004 : 122). Pour ZAMBOTTO & ZAMBOTTO (2009 : 48), « la trésorerie ne doit pas être structurellement négative, faute de compromettre la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. »

La relation fondamentale de trésorerie met en relation les notions de fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie. En effet, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement.

- Si le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement la trésorerie sera positive, c'est-à-dire un surcroît de ressources pour l'entreprise qui se traduit par l'existence de disponibilités.
- Dans le cas contraire, la trésorerie sera négative. Le fonds de roulement est dans ce cas insuffisant pour couvrir les besoins de financement de l'exploitation et l'entreprise peut utiliser des crédits bancaires de fonctionnement. (AMELON, 2004 : 122-123).

Il ressort des différentes notions que la trésorerie résulte de façon générale d'un solde. Ainsi elle est :

- un solde résultant du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement ;
- un flux résultant des conséquences en termes d'encaissements et de décaissements ;
- de la liquidité.

1.2.1.2. Gestion de la trésorerie

À l'origine, la gestion de trésorerie consistait à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction a accru son périmètre d'activité. Elle consiste également à couvrir les risques de taux d'intérêt et de change et à sécuriser les paiements.

Selon le Vernimmen, la gestion de la trésorerie est une « activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires. » ainsi la trésorerie est organisée et structurée en un service complet ayant deux grandes missions qui sont : «

- la gestion des liquidités et
- la gestion des risques financiers. » (DE LA BRUSLERIE & ELIEZ, 2003 : 4)

1.2.2. Enjeux de la fonction trésorerie

La trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, d'investissement ou des opérations hors exploitation. Mais le poids relatif du résultat financier dans la formation de la marge dégagée par l'exploitation peut être amplifié du fait de plusieurs raisons notamment :

- la forte montée des taux d'intérêt ;
- le niveau d'endettement important des entreprises ;
- le ralentissement de la croissance des entreprises.

1.2.3. Fonction trésorerie à travers les opérations

Les actions de la gestion de la trésorerie s'inscrivent dans un ensemble de procédures et de règles définies par les responsables de la direction financière délimitant leurs marges de manœuvre.

Par convention, le rôle du trésorier est assimilé à celui de gestionnaire de l'ensemble des flux financiers. Son domaine d'intervention est délimité par la politique financière à long terme et le niveau du besoin en financement d'exploitation.

Cependant il faut noter que le trésorier assure cinq principales fonctions que sont :

- l'élaboration des prévisions de trésorerie ;
- la maîtrise et le contrôle des instruments et des délais de paiement ;
- les relations avec les banques ;
- les décisions de gestion au jour le jour ;
- la gestion des risques financiers.

1.2.3.1. La budgétisation ou l'élaboration des prévisions de trésorerie

« La situation financière d'une entreprise doit être structurée de telle sorte que la trésorerie apparaisse assurée. » (DE LA BRUSLERIE & ELIEZ, 2003 : 15)

Pour assurer de bonnes prévisions de trésorerie il faut donc identifier les déterminants qui expliquent la trésorerie de l'entreprise et permettent d'agir sur son niveau.

Selon DE LA BRUSLERIE & ELIEZ (2003 : 15) « les déterminants de la trésorerie sont d'abord bilanciels dans la mesure où la liquidité de l'actif conditionne les flux d'encaissements futurs et où l'exigibilité du passif détermine les flux de décaissement futur. (...) le budget de trésorerie se situe en aval dans l'estimation des flux d'encaissement et de décaissement prévisionnels. »

Les prévisions doivent être réalisées pour un horizon à court terme et un horizon à très court terme.

La prévision à court terme : le budget de trésorerie

La première étape dans la prévision de trésorerie concerne l'anticipation de l'évolution des soldes de trésorerie, de façon à prévenir les risques de rupture d'encaisse et à négocier en temps opportun les lignes de crédit nécessaires (en nature, en montant et en durée) à la couverture de l'impasse financière.

La prévision à très court terme : le plan de trésorerie au jour le jour

La seconde étape dans la prévision de trésorerie concerne l'anticipation du risque de déséquilibre banque par banque, de façon à assurer par des règles d'équilibrage l'optimisation de la gestion de la trésorerie au jour le jour.

L'objectif du plan est de prendre une décision de couverture ou de placement au vu des soldes prévisionnels, son élaboration doit être faite avant tout recours à de nouveaux financements (escomptes de traites, obligations cautionnées...) et placements (SICAV, fonds communs de placement...).

1.2.3.2. la maîtrise et le contrôle des instruments et des délais de paiement

L'optimisation de la gestion de la trésorerie passe par la réduction des aléas qui s'attachent aux flux financiers. Le degré d'aléa est fonction :

- des choix effectués en matière de support de paiement et de monnaie de facturation;
- des risques d'illiquidité sur la détention d'actifs financiers.

Le trésorier doit donc intervenir dans :

- la politique des instruments de paiement : de celle-ci dépend la maîtrise qu'aura le trésorier des dates d'encaissement et de décaissement ;
- la politique de monnaie de facturation : la réduction du risque de change implique dans tous les cas où cela est possible le choix d'une monnaie de facturation unique (importation/exportation) ;
- la politique de crédit client et de crédit fournisseur : tout délai de paiement implique un coût. Mais si l'augmentation des délais de paiement aux fournisseurs permet de déplacer le risque de déséquilibre financier, celle des délais de règlement consentis à la clientèle induit un risque ultérieur d'illiquidité. Le trésorier intervient donc pour diverse raisons, notamment :
 - ✓ avertir des risques de défaillance des clients ;
 - ✓ déclencher la facturation d'agios complémentaires pour paiement différé ;
 - ✓ amener une correction des prix de vente, évitant ainsi que la marge commerciale soit absorbée par l'augmentation des coûts financiers de refinancement ;
 - ✓ faire varier les conditions d'escompte pour règlement comptant client /fournisseur ;
 - ✓ ajuster ses lignes de crédit en cas de modification sensible des délais de paiement consentis par ses fournisseurs.

1.2.3.3. les relations avec les banques

Le trésorier doit savoir tirer le meilleur profit des banques et négocier au moindre coût les services qu'elles rendent à l'entreprise. A cet effet, le choix des partenaires financiers doit reposer sur les

trois questions suivantes : Combien de banques? Quelles banques? Comment utiliser les banques choisies?

- **Le nombre de banque** doit être déterminé par les impératifs de simplicité, de mise en concurrence et d'équilibrage de la trésorerie. En effet, un trop grand nombre de banques rend plus difficiles le suivi et le contrôle des opérations bancaires et de l'application des conditions de banque. L'impératif de mise en concurrence, permet d'abaisser les conditions bancaires au "mieux disant", partant du principe que tout peut être négocié et donc d'obtenir le meilleur de chacune d'elle. Enfin l'utilisation de plusieurs comptes conduit à un risque de déséquilibre interbancaire (sous-équilibre sur une banque, sur-équilibre chez une autre) du fait, d'une part, de l'absence de compensation entre les erreurs de prévision qui peuvent exister entre les mouvements à l'intérieur d'un même compte, d'autre part, du coût et des délais qu'imposent les virements interbancaires.
- **Le choix des banques** doit se faire en tenant compte de la qualité de la situation financière de l'entreprise et de la spécialisation des services bancaires. Le trésorier peut aussi tenir compte de l'affinité entre les trésoriers et les banquiers et de la participation d'une banque au capital de l'entreprise. En effet il convient d'éviter de changer de banquier en période de crise ou de tension de trésorerie. A l'inverse il est opportun de faire venir de nouveaux partenaires dès que le trésorier s'aperçoit qu'un banquier n'apporte plus la même diligence aux besoins de l'entreprise ou prend prétexte de relations passées pour imposer ses conditions. Aussi une condition de succès du montage d'opérations financières reste la confiance entre les hommes d'où le facteur de l'amitié. Cependant il faut noter que ce propos ne doit pas être exagéré. Enfin la participation d'une banque ou d'une de ses filiales au capital de l'entreprise, est une contrainte pour le trésorier qui ne bénéficie plus de toutes les libertés de négociation.
- La répartition des mouvements et des crédits entre les banques doit tenir compte de la spécialisation des banques pour veiller à l'adéquation entre les services offerts et les besoins de l'entreprise. Cette répartition doit aussi tenir compte de la gestion des aléas qui s'attache au positionnement en date de valeur de certains mouvements (émission de chèques et tombées d'effets). Il est plus simple de concentrer l'essentiel des mouvements aléatoires

(quant à leurs dates) sur une seule banque (ou deux banque, en fonction de l'importance des flux aléatoires), appelée banque pivot. Il en résulte une bien meilleure maîtrise des soldes prévisionnels sur les autres banques.

1.2.3.4. les décisions de gestion au jour le jour

Les décisions de gestion de trésorerie au jour le jour ont pour objectif principal de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers à court terme. Elles concernent les opérations d'enregistrement, les règlements et la gestion du cash.

Les enregistrements : le trésorier vise à maximiser les profits et à optimiser le cash de son organisation. Un système informatique adéquat peut l'aider à prendre de bonnes décisions et à réduire les risques.

Les règlements : les entreprises multinationales exécutent beaucoup de transactions intragroupe et ce, dans des devises différentes. Cela génère des dépenses car les coûts de transaction et les frais bancaires sont directement proportionnels au nombre de paiements. Par ailleurs, l'exposition au risque de change peut nuire aux résultats du groupe

La gestion du cash : La gestion du cash n'est pas une tâche facile. Cela implique entre autre de gérer les positions au jour le jour, de communiquer avec les banques, de réconcilier les montants, de réaliser des prévisions de trésorerie et d'assurer le cash pooling et la compensation multilatérale

1.2.3.5. La gestion des risques financiers

La gestion des risques financiers est apparue plus récemment par rapport à la mission traditionnelle de gestion des liquidités. Selon DE LA BRUSLERIE & ELIEZ (2003 : 5) « il s'agit essentiellement des risques de change et des risques de taux d'intérêt. Il n'entre pas dans la mission du trésorier d'entreprise de gérer l'ensemble des risques économiques. Ceux-ci ne peuvent être totalement éliminés, puisqu'il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une partie de risque d'activité économique. »

Il existe une grande variété de situations d'exposition aux risques de taux pour une entreprise. Cependant pour ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 348) « Il existe essentiellement deux types de risques liés à la volatilité des taux d'intérêt :

- le risque de taux "bilanciel" qui se traduit par des plus ou moins-values sur les éléments d'actif monétaires détenus en portefeuille ;
- le risque de taux d'exploitation qui se traduit par une meilleure ou moindre rémunération d'un placement ainsi que par une augmentation ou une diminution du coût d'une dette. »

Quant au risque de change ou de taux de change il est également porté par diverses opérations notamment : les contrats d'exportation ou d'importation ; les opérations conditionnelles telles que les appels d'offres. Force est de noter que s'il est difficile de prévoir les taux d'intérêt il n'est pas moins avec le taux de change. Le trésorier doit donc mettre en place des outils de prévision des taux de change. Pour cela il est crucial pour lui d'avoir une bonne connaissance des facteurs fondamentaux déterminant l'évolution des taux de change. Selon ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 389-390) les facteurs les plus pertinents et utilisables par un trésorier d'entreprise sont : «

- le taux d'intérêt des devises ;
- le déficit ou l'excédent de la balance des paiements courants. »

Le taux d'intérêt d'une devise est un facteur déterminant dans la prévision des taux de change futurs dans la mesure où il est révélateur de sa faiblesse ou de sa force.

Le déficit ou l'excédent de la balance des paiements courants est un facteur déterminant dans la mesure où un déficit structurel au niveau du *solde de la balance des transactions courantes*¹ conduit à une dépréciation de la monnaie sur le marché des changes.

1.2.4. Risques opérationnels liés au cycle trésorerie et les dispositifs de maîtrise

Pour l'atteinte de ses objectifs, il est important pour l'entreprise de mieux appréhender les risques opérationnels de trésorerie et de mettre en place des dispositifs de maîtrise.

¹Fontaine P. *Gestion financière internationale*, Dalloz, 1997 : P 117 à 162

1.2.4.1. Les risques opérationnels de trésorerie

Les risques opérationnels liés au cycle trésorerie sont relatifs à la faiblesse des procédures de ce cycle. Selon BARRY (2004 : 275) et COOPERS & al (2000 : 263), les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les suivants : les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés aux contrôles des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds.

1.2.4.1.1. Les risques liés à la budgétisation

Les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des « impasses » de trésorerie, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie (BARRY, 2004 : 275) ; (COOPERS & al, 2000 : 263).

1.2.4.1.2. Les risques liés aux encaissements et aux décaissements

Les risques liés aux procédures d'encaissement et de décaissement sont le risque de détournement d'encaissement ou de détournement par création de dépenses fictives : difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ; difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ; risque de détournement des encaisses significatives détenues par le caissier ; existence de bons de caisse non régularisés, correspondant à des prêts déguisés ; risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés (SAMBE & al., 2003 : 431 ; SHICK , 2001: 154)

1.2.4.1.3. Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Selon COOPERS & al. (1999 : 218) les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque sont : le risque de détournement de caisse non détecté, risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; risques de maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.

1.2.4.1.4. Les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : inexactitude, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, empêchant de ce fait, l'exercice d'un contrôle correct ; risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement (SHICK 2001 : 156).

1.2.4.2. Les dispositifs de contrôle interne de la trésorerie

Selon RENARD (2010 : 143), le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. Ainsi, COOPERS & al (1998 : 263), affirmeront que « les objectifs du contrôle interne de la trésorerie sont les suivants :

- établir les prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter les insuffisances de trésorerie ;
- s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaire pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- optimiser la rentabilité des placements temporaires ;
- accélérer les encaissements ;

- enregistrer avec précision toutes les créances encaissées ;
- gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;
- minimiser les décaissements ;
- procéder à des décaissements uniques lorsque les achats correspondant ont été autorisés ;
- régler les fournisseurs, verser les dividendes, rembourser les emprunts, payer les impôts, et effectuer tous les autres décaissements en temps voulu et s'assurer que les montants payés sont corrects ;
- enregistrer tous les montants décaissés avec précision ;
- protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants ».

Pour atteindre ces objectifs, il importe que l'entreprise mette en place des dispositifs de contrôle fiable. En effet, selon RENARD (2013 : 151) « les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement du système de contrôle interne trouvent toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par les responsables (ou qui n'a pas été mis en place) ». On peut affirmer que les dispositifs à mettre en place ne doivent pas constituer un ensemble flou, ils doivent être en nombre fini et leur regroupement doit donner au contrôle interne sa cohérence. Ces dispositifs peuvent être regroupés selon RENARD (2013 : 151) « sous les rubriques suivantes :

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- Le système d'information ;
- L'organisation ;
- Les procédures ;
- La supervision. »

1.2.4.2.1. Les objectifs

La politique, l'objet de l'entreprise ayant été définie, le premier devoir des responsables est de préciser les cibles à atteindre, pour remplir la tâche assignée car comme le dit la sagesse populaire

« celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ». Ces objectifs doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne déjà analysés dans la première section.

On pourra retenir comme BARRY (2009 : 73) que les dispositifs de contrôle interne de la trésorerie doivent permettre de s'assurer que :

- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale ;
- les comptes traduisant les dépôts et retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifiés ;
- tout dépôt et retrait non autorisés ou anormaux sont rapidement détectés ;
- un système de contrôle périodique des existants en caisse est disponible, la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement) ;
- la revue périodique des travaux de rapprochement par un responsable désigné par la direction générale.

1.2.4.3.2. Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs. Mais pour ce faire il importe que les moyens utilisés soient adaptés aux objectifs car de graves distorsions entre les moyens et les objectifs sont souvent sources de déboires et de d'inefficacité. Veiller à cette adéquation entend donc de regarder :

- les moyens humains : il s'agit dans un premier temps de recruter les personnes en nombre correspondant aux besoins et surtout des personnes ayant les compétences requises, ensuite, assurer la formation professionnelle permanente pour mettre à jour les compétences du personnel et en fin instaurer une éthique dans la conduite des affaires de l'entreprise ;
- les moyens financiers (les budgets) doivent être en ligne avec les objectifs de l'entreprise ;

- les moyens techniques : les techniques industrielles, de gestion et commerciales doivent être en corrélation avec les objectifs fixés.

1.2.4.3.3. Le système d'information

C'est le troisième dispositif de contrôle interne que l'on trouve dans toutes les activités. Il doit, en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise. Porter un jugement sur la qualité des systèmes d'information revient à examiner les cinq critères qui sont les suivants :

- ils doivent concerner toutes les fonctions ;
- ils doivent être fiables et vérifiables ;
- ils doivent être exhaustifs ;
- ils doivent être disponibles en temps opportun ;
- ils doivent être utiles et pertinents (RENARD 2013 : 155)

1.2.4.3.4. L'organisation

Un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne est l'organisation. En effet, d'après FAYOLLE (in RENARD, 2010 : 176) « on ne contrôle que ce qui est organisé », étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux à savoir :

- l'adaptation qui consiste à adapter l'organisation en fonction de la taille, la nature d'activité, l'objectif, l'environnement, et la structure juridique ;
- l'objectivité : une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes. Ce principe équilibre le précédent : l'adaptabilité certes, mais aussi permanence relative dans la mesure où une mutation, un départ ne doivent pas à chaque fois remettre en cause l'organisation existante ;

- la sécurité ou la séparation des tâches c'est-à-dire qu'il faut s'organiser avec le maximum de sécurité en répartissant les tâches de telle sorte que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles ne puissent être exercées par une seule et même personne.

1.2.4.3.5. Les procédures

Les méthodes de travail et procédure de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes activités et tous les processus. Ces documents doivent être :

- Formalisés ;
- simples et spécifiques ;
- mis à jour régulièrement ;
- porter à la connaissance des exécutants. (RENARD, 2013 : 164-166)

1.2.4.3.6. La supervision

C'est le sixième et dernier dispositif de regroupement des éléments de contrôle interne. Ce dispositif est souvent oublié singulièrement par les échelons supérieurs de la hiérarchie qui procède par l'incantation « je fais confiance », oubliant que superviser n'est pas contradictoire avec « faire confiance ».

Ainsi selon EUSTACHE (2006 : 197), « l'ensemble des processus doit faire l'objet d'une supervision de la part du management, et dans une moindre mesure, du personnel d'encadrement ».

Il est donc important pour le management de comprendre la supervision. Ainsi pour RENARD (2013 : 165) on peut « définir la supervision par ce qu'elle n'est pas :

- ce n'est pas refaire le travail de ses subordonnées ;
- ce n'est pas tendre des pièges pour déceler des erreurs ;

- ce n'est pas pratiquer en permanence l'examen attentif de ce qui se fait comme surveillant de la classe ».

La supervision est un acte à trois dimensions :

- un acte d'assistance aux collaborateurs dans les tâches nouvelles et difficiles ;
- un acte gratifiant car permettant de montrer aux collaborateurs que l'on s'intéresse à leur travail ;
- un acte de vérification, montrant aux collaborateurs que de temps à autre et de façon aléatoire quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent. (RENARD, 2013 : 166).

1.2.4.4. Les critères d'un bon système de contrôle interne du cycle trésorerie

Mesurer l'efficacité du système de contrôle interne passe par trois étapes : identifier les acteurs impliqués, internes et externes, opérationnels ou au sein des instances managériales ; puis mesurer leur implication et leur compétence dans le contrôle interne ; enfin, synthétiser, en regard, des indicateurs crédibles.

Nous retiendrons comme critère d'évaluation du dispositif de contrôle interne de la trésorerie de VECI les points suivants :

- Un environnement de contrôle est favorable ;
- Une bonne organisation du département finance en générale et du service trésorerie en particulier (organigramme, délégation de pouvoir...) ;
- Un personnel compétent (recrutement, formation...) ;
- Une activité de contrôle adaptée (documentation, reporting, séparation des tâches ...) ;
- Une bonne maîtrise des opérations de trésorerie (encaissement et décaissement)

CONCLUSION

La trésorerie est un cycle très sensible au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer sa mauvaise gestion. Pour cela, elle doit être gérée avec une attention particulière. Dès lors, la gestion des risques inhérents constitue un point capital pour la réussite de leur bonne gestion. La gestion de ces risques nécessite un bon dispositif de contrôle interne, une culture du risque d'entreprise et une organisation méthodologique permettant une évaluation périodique des dispositifs de contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE D'EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Dans une entreprise la responsabilité du management est notamment de gérer les risques en assurant de façon cohérente les fonctions de conformité avec l'appétence pour le risque des actionnaires, de suivi des risques opérationnels et de Contrôle Interne. Cela passe nécessairement par la mise en place d'outils pertinents et adéquats. Il est en effet souhaitable de formaliser une stratégie de maîtrise des risques et de mettre en œuvre une organisation et des outils de contrôle interne permettant d'en assurer le suivi et le pilotage.

Maîtriser ses risques suppose que les dispositifs de contrôle mis en place sont efficaces, adaptés et le demeure. Cependant pour s'assurer de cette efficacité des dispositifs il est nécessaire de procéder à des évaluations périodiques afin de permettre les mises à jour et ajustements des dispositifs.

Telle sera le sujet de ce chapitre qui se déclinera en trois sections. Dans une première section nous parlerons des modalités d'évaluation du contrôle interne. La deuxième section sera consacrée à la démarche générale d'évaluation pour la modalité que nous retiendrons dans le cadre de ce travail. Enfin la troisième et dernière section nous permettra de présenter quelques outils d'évaluation du contrôle interne.

2.1 LES MODALITES D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Les évaluations permettent de déterminer le degré d'efficacité du système de contrôle interne à un moment donné ainsi que d'identifier les faiblesses et les défaillances qui peuvent l'affecter.

L'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne peut se faire à travers :

- une autoévaluation ;
- une évaluation par les tiers ;
- l'exploitation d'une base des incidents et anomalies.

2.1.1 L'autoévaluation

Bien que l'auto-évaluation ne puisse être totalement objective, elle représente une première ligne de défense efficace contre les défaillances du contrôle interne. Elle permet aux personnes qui sont impliquées dans l'exécution des contrôles de s'autoévaluer et d'identifier les faiblesses et les défaillances des contrôles qu'ils mettent en œuvre eux-mêmes. L'auto-évaluation présente l'avantage d'être facile à mettre en œuvre et moins coûteuses que d'autres techniques d'évaluation du contrôle interne

Selon NOIROT & WALTER (2008 : 173) «l'auto-évaluation est une démarche périodique à l'initiative des dirigeants, mise en œuvre par les opérationnels afin d'évaluer l'efficacité du contrôle interne de leurs propres activités».

Selon l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), «les objectifs de la démarche d'auto-évaluation du contrôle interne varient en fonction des différents acteurs de l'organisation ». Cependant NOIROT & WALTER affirmeront que la diffusion d'une démarche d'auto-évaluation qui est «par définition très large jusqu'aux niveaux les plus fins d'une organisation, est un excellent moyen de promouvoir la culture de contrôle interne de l'organisation »

Afin d'être efficace l'autoévaluation doit faire l'objet d'une conception et d'une mise en œuvre rigoureuse.

Ainsi, selon l'IFACI (2005 : 16) « toute démarche d'évaluation du contrôle interne (ou plus spécifiquement d'auto-évaluation) est à adapter à l'environnement global de l'organisation où on la déploie. La démarche d'auto-évaluation ne peut donc pas être achetée 'sur étagère' au risque d'être inefficace ».

L'Institut de l'Audit Interne ajoute que pour réussir un projet d'auto-évaluation du contrôle interne « quatre conditions doivent impérativement être remplies :

- la direction générale doit décider de la mise en place de la démarche et communiquer sur les objectifs poursuivis ;
- le personnel doit être impliqué, dès la conception de la méthode choisie, ce qui lui permet de s'approprier le processus d'auto-évaluation du contrôle interne d'une manière plus pragmatique et plus efficace ;

- le choix de la démarche doit être adapté à l'organisation (taille, structure, activité,...) ;
- l'auto-évaluation, pour être efficace et mesurer l'évolution de la qualité du contrôle interne, doit se construire dans le temps » IFACI (2005 : 48).

Quant à la mise en œuvre, plusieurs méthodes d'auto-évaluation peuvent être envisagées. Parmi les plus connues, on trouve les questionnaires, les ateliers de discussion et les comparaisons.

Les questionnaires: selon l'IFACI (2005 : 21), ils «sont des outils concrets et pratiques qui permettent de diffuser rapidement et uniformément dans toutes les structures de l'organisation les points d'attention essentiels en matière de contrôle interne. Leur mise en œuvre permet de déterminer rapidement les forces et faiblesses en matière de contrôle interne et une prise de décision appropriée».

Pour être utilisés dans l'auto-évaluation, les questionnaires peuvent être structurés soit à partir des processus (management, opérationnels et support), soit à partir des fonctions (investissement, production, achat, commerciale, ressources humaines, financière, etc...) soit à partir d'un référentiel de contrôle interne (COSO).

Les ateliers de discussion : ils sont « des outils puissants, notamment en matière de développement et de renforcement de la culture du contrôle interne au sein d'une organisation. Ils constituent, tout particulièrement, une opportunité rare de construire une vision partagée des risques auxquels une entité est exposée et des réponses à leur apporter en permettant à un groupe d'utilisateurs d'évaluer de manière collective le niveau de contrôle interne de leur activité.

Une approche par atelier est à préconiser particulièrement lorsque les participants n'ont pas une forte culture de contrôle interne. Dans ce cas, les ateliers permettent une prise de contact ou d'approfondissement plus graduelle et pédagogique que les autres méthodes» IFACI (2005 : 30)

Les comparaisons : cette méthode est difficile à mettre en œuvre à l'ensemble de l'organisation, elle est toutefois, utile pour l'évaluation du contrôle dans un domaine précis ou une activité. Elle permet de bénéficier des meilleurs pratiques de contrôle interne existantes dans d'autres organisations sans avoir les contraintes d'élaboration ou de mise en œuvre liées aux autres méthodes

2.1.2 L'exploitation d'une base des incidents et anomalies

Le système de contrôle interne peut être évalué à travers l'exploitation d'une base de données relative aux incidents et anomalies constatés par l'entreprise soit dans ces différents services, fonctions ou filiales (base de données internes) ou soit dans d'autres entreprises similaires (base de données externes).

En effet la sagesse chinoise dit bien que s'il est intelligent d'apprendre de son expérience, il est encore plus intelligent d'apprendre de l'expérience des autres.

Ainsi, un échange d'information structuré, par l'exploitation de bases de données partagée (interne et externe), permet aux différentes unités de l'entité de tirer profit des constatations et des expériences vécues dans d'autres unités ou à l'entreprise de tirer profit des expériences vécues dans des entreprises similaires. Toutefois, pour mieux utiliser de telles informations, l'entreprise doit prendre en considération les différences qui peuvent exister entre les entités même similaires. L'existence de telles bases des incidents et anomalies permet, également, à l'entreprise de mesurer l'évolution et les améliorations, à travers le temps, du système de contrôle interne

2.1.3 L'évaluation par les tiers

L'évaluation du système de contrôle interne peut être effectuée par un professionnel indépendant (plus généralement un expert-comptable) suite à la manifestation d'un besoin exprimé par l'entreprise, et notamment par la direction.

De même, les échanges avec l'environnement externe de l'organisation peuvent être source d'informations utiles permettant d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. En effet, l'entreprise peut se rendre compte de l'existence de faiblesses de contrôle suite à un contrôle fiscal ou suite à une autre intervention externe (banques, fournisseurs, client). Ainsi, YAICH (1996 : 42), avance que « les managers doivent s'assurer de la remontée des informations sur les réclamations et les anomalies survenues avec les tiers ainsi que sur la façon et la célérité avec laquelle les problèmes ont été traités. Le tableau de bord des anomalies et erreurs commises ainsi que des

réclamations reçues ou adressées aux tiers (flux, résolutions et stocks) se révèle un excellent outil de pilotage du contrôle interne »

De ces trois modalités d'évaluation nous opterons pour l'évaluation par un tiers car étant la plus adaptée à notre étude.

2.2 LA DEMARCHE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE PAR L'AUDITEUR

Selon l'IFACI & PWC (2002 : 32), « Apprécié l'efficacité du contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments et le fonctionnement efficace de ceux-ci. L'efficacité de leur fonctionnement fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation d'une ou plusieurs catégories d'objectifs. Ainsi les éléments du contrôle interne constituent également des critères d'efficacité. »

Cependant Pour réussir à bien exécuter ses travaux d'évaluation du contrôle interne et argumenter ses jugements, une bonne planification et une démarche bien définie sont des facteurs clés de succès pour l'auditeur.

En effet la démarche d'évaluation du contrôle interne pour un auditeur peut se décliner en sept (7) étapes. Cette démarche inclus l'utilisation d'outils d'audit permettant à l'auditeur d'identifier les faiblesses du contrôle interne.

- la prise de connaissance et l'évaluation de l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des autres composantes du système de contrôle interne ;
- les tests de conformité ou tests d'existence des procédures ;
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- le test de permanence ou test d'application des procédures ;
- l'évaluation définitive du contrôle interne ;
- le rapport sur le contrôle interne.

2.2.1 La prise de connaissance et l'évaluation de l'environnement de contrôle

Avant d'entamer l'analyse et l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur doit tout d'abord commencer par une compréhension de base du secteur d'activité, de l'environnement aussi bien interne qu'externe et de la culture de l'entreprise.

Selon PIGE (2009 : 126), « la connaissance de l'entreprise comprend la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. (...) L'environnement de l'entreprise est conditionné par le secteur d'activité et par la situation économique tant générale que sectorielle ou géographique. »

Aussi D'après COOPERS & LYBRAND (1998 : 100), « l'auditeur procèdera donc à une prise de connaissance rapide mais suffisante, des modalités du fonctionnement interne de l'entité auditée, notamment des éléments de contrôle interne faisant l'objet de cette évaluation. Pour cela, des entretiens avec le personnel et un examen de la documentation existante (manuel des procédures, comptabilité, budget, directives et instructions), peuvent être nécessaires. »

Cette compréhension permet à l'auditeur de situer l'entreprise par rapport à son environnement, sa taille, ses risques, les technologies qu'elle utilise, etc... Elle lui permet également de mieux planifier sa mission et d'avoir une idée préalable sur les zones de risque.

2.2.2 L'évaluation des autres composantes du système de contrôle interne

Evaluer l'efficacité du contrôle interne sous-entend évaluer chacune de ses composantes. IFACI & PWC (2002 : 32).

Après donc celle de l'environnement de contrôle l'auditeur devra se faire une opinion sur chacune des quatre autres composantes du contrôle interne qui en sont également les critères d'efficacité.

2.2.3 Les tests de conformité ou tests d'existence des procédures.

Selon PIGE (2009 : 130), l'auditeur doit « observer les procédures et en comprendre le fonctionnement à l'aide d'entretiens avec le personnel de l'entreprise, puis il doit formaliser cette compréhension pour permettre l'utilisation dans le cadre de l'évaluation des forces et des faiblesses du contrôle interne. »

Une fois les procédures collectées, l'auditeur doit procéder à des tests de conformité qui lui permettent de s'assurer qu'il a correctement saisi les procédures qui lui ont été décrites.

Ils consistent à suivre un circuit et de le simuler au réel en allant “pas à pas”, depuis le point de commencement de la procédure jusqu'à son point final en observant toutes les opérations et traitements dans tous leurs détails. Ils portent sur un nombre réduit de transaction à suivre car l'objectif de ces tests n'est pas de vérifier que la procédure est bien appliquée mais plutôt qu'elle existe telle que décrite. Cette démarche est indispensable pour conclure à la bonne compréhension du système décrit.

2.2.4 L'évaluation préliminaire du contrôle interne

Cette phase permet à l'auditeur de lister les points forts et les points faibles du système, afin de se faire une idée sur la sur la qualité .des procédures. L'auditeur fait une première évaluation du contrôle interne, pour dégager à partir des étapes précédentes, les sécurités qui garantissent la bonne comptabilisation des opérations et les défaillances qui font naître un risque d'erreur ou de fraude; généralement à l'aide de questionnaires fermés, il détermine ce que sont les points forts et les points faibles de chacune des procédures dans leur conception (en terme d'autorisation, de contrôle, de formalisation,). Au cours de cette phase, l'auditeur peut constater des ruptures dans l'application des procédures; s'il s'agit d'un cas isolé, il l'ignore dans la suite de sa mission; mais s'il s'agit d'une véritable déviation, il déterminera l'incidence possible sur les états financiers et au niveau de l'étendue des travaux à effectuer lors du contrôle des comptes. COOPERS & al. (1998: 104).

2.2.5 Le test de permanence ou test d'application des procédures

A la suite de l'évaluation préliminaire, l'auditeur doit confirmer l'application des points forts théoriques qu'il a identifiés. L'objectif ici est de s'assurer de l'application constante et permanente des points forts du système.

Ce sont des tests de plus grande ampleur que les tests de conformité puisqu'ils doivent donner à l'auditeur, la conviction que, les procédures contrôlées sont appliquées en permanence sans défaillance. Ils doivent pouvoir constituer un élément de preuve du bon fonctionnement sur tout l'exercice, dans tous les lieux. Le jugement de l'auditeur permettra d'en déterminer le volume en fonction des risques qu'il présente à ce niveau du fait des étapes de travail précédentes. COOPERS & al. (1998: 105).

2.2.6 L'évaluation définitive du contrôle interne

A partir des tests de permanence, l'auditeur détermine les faiblesses de fonctionnement qui découlent d'une mauvaise application des points forts, en plus des faiblesses de conception identifiées lors de l'évaluation préliminaire, il récapitule pour chaque section de travail, les constatations effectuées (points faibles de conception et d'application des procédures) dans un document de synthèse, pour déterminer l'impact que peuvent avoir sur la qualité de l'information financière, les forces et les faiblesses du système. Ce document de synthèse, où les constatations effectuées sont complétées par des recommandations nécessaires pour améliorer les procédures, font très souvent l'objet d'un rapport de contrôle interne destiné à la direction de l'entreprise: c'est un des aspects constructifs de la mission de l'auditeur. COOPERS & al. (1998: 107).

2.2.7 Le rapport sur le contrôle interne

Le rapport de contrôle interne est la synthèse des discussions de l'auditeur avec les audités à la fin de l'évaluation du contrôle interne. Son contenu doit traduire les divers aspects de la mission: les

faiblesses constatées, leurs conséquences, les recommandations et les commentaires du client.
COOPERS & al. (1998: 109)

2.2.8 Mise en œuvre de la démarche d'évaluation

Selon IFACI & PWC (2002 : 32), « Apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments et le fonctionnement efficace de ceux-ci. L'efficacité de leur fonctionnement fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation d'une ou plusieurs catégories d'objectifs. Ainsi, les éléments du contrôle interne constituent également des critères d'efficacité. »

De ce fait, évaluer l'efficacité du contrôle interne sous-entend appliqué la démarche d'évaluation à chacune de ses cinq composantes (selon de COSO1) ci-après présentées.

L'environnement de contrôle, la première composante, est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ; la philosophie des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ; enfin, l'intérêt manifesté par le Conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs. IFACI & PWC (2002 : 37).

L'évaluation des risques, la deuxième composante, est un processus qui permet de déterminer comment l'entreprise doit gérer ses risques, car toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques (externe et interne). Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptible d'affecter la réalisation des objectifs. Compte tenu de l'évolution de l'environnement micro et macro-économiques, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes

permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. IFACI & PWC (2002 : 49).

Les activités de contrôle, troisième composante, permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elles peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. IFACI & PWC (2002 : 71).

L'information et la communication, quatrième composante, sous-entend d'une part, que l'entreprise doit disposer d'un système d'information efficace et efficient. En effet, l'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. D'autre part, cette composante sous-entend que l'entreprise doit communiquer efficacement et de façon multidirectionnelle (ascendante, descendante et transversale) en interne pour impliquer tous le personnel dans la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace. Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers est également nécessaire. IFACI & PWC (2002 : 83).

Le pilotage, cinquième et dernière composante selon le COSO1, répond au fait que les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. L'étendue et la fréquence des évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être reportées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées à la direction générale et au Conseil d'administration. IFACI & PWC (2002 : 95).

2.3 LES OUTILS D'EVALUATIONS DU CONTROLE INTERNE

Selon RENARD (2003 :165), « nombreux sont les outils d'investigation ou de réflexion à la disposition de l'auditeur interne. Mais on constate que toute la gamme n'est pas utilisée. (...) et pourtant nombre de ces outils gagneraient à être plus utilisés ou mieux utilisés. »

Il convient de remarquer que l'auditeur utilisera ces outils en fonction du jugement qu'il a de chaque situation.

On peut citer comme outils :

- l'analyse documentaire ;
- les questionnaires de contrôle interne ;
- les interviews ;
- l'observation physique ;
- les diagrammes de circulations des informations ou flow-chart,
- les grilles d'analyse de séparation des tâches.

2.3.1. L'analyse documentaire

Cette documentation pourrait comprendre l'organigramme général et détaillé de chaque fonction, le manuel des procédures, les notes de service, les fiches de fonction, les diagrammes de circulation des documents et les rapports de l'audit interne et externe ou d'experts. L'auditeur doit s'assurer que la documentation communiquée est effectivement à jour et qu'elle décrit les procédures et l'organisation réellement en vigueur.

2.3.2. Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

Ils permettent l'évaluation du contrôle interne et doivent être remplis, normalement, par la personne qui effectue l'étude. Après avoir bien décrit et saisi les procédures dans leurs détails, l'auditeur est

à même de remplir le questionnaire qui doit être utilisé comme une aide à l'analyse méthodique des procédures.

Les QCI sont fondés sur des réponses de type oui ou non, où, selon la logique de la question posée, les oui désignent à priori des forces et les non des faiblesses.

Le questionnaire de contrôle interne permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

2.3.3. Les interviews

Les interviews sont réalisées avec les responsables et gestionnaires du système de contrôle interne et permettent de faire une description narrative des procédures par une reconstitution de l'ensemble des tâches et des opérations qui les composent. Pour être menée à bien, l'interview doit être bien préparée et organisée à l'aide d'un guide opératoire «check-list». L'auditeur doit avoir les attitudes et les capacités requises pour mener une interview.

Une bonne interview doit respecter sept (7) règles qui s'inspirent du nécessaire esprit de collaboration qui doit s'instaurer entre audité et auditeur, interviewé et intervieweur :

- respecter la voie hiérarchique ;
- rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ;
- adhérer aux conclusions de l'interview ;
- conserver l'approche système ;
- savoir écouter ;
- considérer son interlocuteur comme un égal. RENARD (2013 : 13-14)

2.3.4. L'observation physique

L'observation physique permet de vérifier l'existence matérielle d'un actif. Elle est le moyen de contrôle le plus direct pour s'assurer de la comptabilisation d'un élément par l'entreprise. Elle a donc une force probante élevée.

Cependant pour RENARD (2013 : 327), la pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- l'observation ne doit pas être clandestine ;
- l'observation ne doit pas être ponctuelle ;
- l'observation doit toujours être validée.

2.3.5. Les diagrammes de circulations des informations ou flow-chart

Selon BERT (1995: 150), le diagramme de circulation se définit comme étant « une description graphique, par l'auditeur, d'une série d'opérations dans laquelle, les différents documents, poste de travail, décision, responsabilité, sont représentés par des symboles liés les uns aux autres suivant »

Il est établi à l'aide de symboles représentatifs des documents, informations et leur circulation ainsi que des opérations, traitements et contrôles effectués. Selon RENARD (2010 : 351), « cette méthode de schématisation remplace une longue description ». Son élaboration permet à l'auditeur de mieux maîtriser et percevoir la procédure dans ses détails en donnant une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Il permet également de dégager les forces et faiblesses du système.

2.3.6. Les grilles d'analyse de séparation des tâches

Selon RENARD (2013 :333), la grille d'analyse des tâches « est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et y porter remède. »

C'est un tableau présentant les différentes opérations accomplies par personne exécutante et leur nature. Elle permet d'identifier les cumuls de tâches relevant d'une fonction de même nature mais incompatibles avec les besoins de contrôle réciproque. Ces cumuls constituent des points faibles du contrôle s'il n'existe pas d'autres contrôles compensatoires.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'avoir un aperçu du déroulement d'une évaluation du contrôle interne par un auditeur au sein d'une entreprise. Il nous faut alors préparer la mise en œuvre de cette évaluation, ce qui constituera l'objet du dernier chapitre de cette partie.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

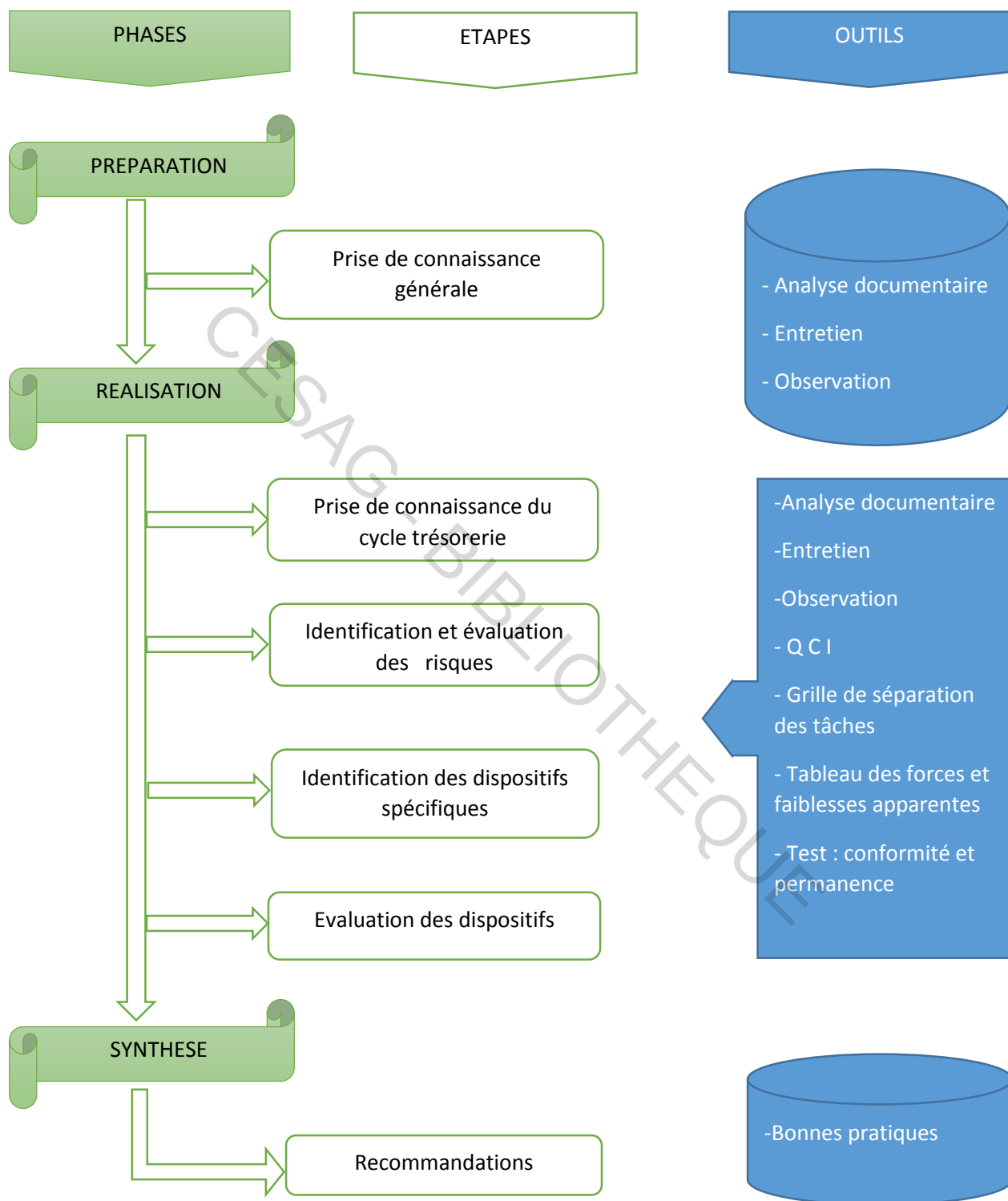
En recherche, les questions de méthodes occupent une place centrale. Ainsi, après avoir présenté le contrôle interne, la trésorerie et la démarche d'évaluation du contrôle interne dans les deux premiers chapitres, nous consacrerons ce chapitre à la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de trésorerie, de son contrôle interne et de procéder à l'évaluation de son efficacité.

Cette méthodologie que nous présenterons ici, sera adaptée au cycle de la trésorerie de l'entreprise Vivo Energy Côte d'Ivoire (VECI) et conforme aux bonnes pratiques en matière d'évaluation de contrôle interne. Ainsi nous commencerons par la présentation du modèle d'analyse, puis nous finirons par celle des outils de collecte et d'analyse des données nécessaires à l'évaluation du contrôle interne.

3.1. MODELE D'ANALYSE

Notre modèle d'analyse est une simple représentation schématique constituée de trois phases et de six étapes. Il est illustré à travers la figure n°1.

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2. OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

3.2.1. Outils de collecte des données

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

3.2.1.1. Analyse documentaire

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative à l'organisation interne de VECI, de son département des finances et plus particulièrement celle relative au cycle de la trésorerie. Cela nous permettra d'identifier les différents concepts liés à son organisation et à son activité (l'organigramme, le manuel des procédures, les notes de services,). Nous parviendrons à détecter les écarts à travers cette étape et ferons des analyses et interprétations y afférentes.

3.2.1.2. Interviews

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'interview est très importante pour une qualité des informations spécifiques recherchées. En, effet les entretiens sont très utiles pour la description des processus de la trésorerie, la compréhension de son dispositif de contrôle interne et des interactions du service de la trésorerie avec les autres services du département des finances. Nous réaliserons dans notre travail des entretiens avec le responsable de la trésorerie ainsi que l'ensemble du personnel de ce service. En sus de ces personnes nous aurons d'autres entretiens avec les responsables des différents services du département des finances dans le but de rassembler leurs points de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique.

3.2.2. Outils d'analyse des données

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

3.2.2.1. L'observation physique

Elle consistera à observer le personnel de la trésorerie pour chacune des procédures de décaissement et d'encaissement depuis le déclenchement jusqu'à la fin.

3.2.2.2. Les tests de conformité

Les tests de conformité seront utilisés sur de petits échantillons d'opérations de décaissement et d'encaissement afin de nous assurer de l'existence des procédures et des dispositifs de contrôle interne qui nous seront décrit.

3.2.2.3. Les tests de permanence

Les tests de permanence seront utilisés sur de plus grands échantillons d'opérations de décaissement et d'encaissement afin de nous assurer de l'application constante et permanente des procédure et des dispositifs de contrôle interne mis en place.

3.2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne

Selon MADERS & al (2006 : 56), « le questionnaire est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système. » cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles du cycle de trésorerie. A cet effet nous concevrons un questionnaire qui sera adressé au personnel de la trésorerie et sera annexé à notre document (Annexe 2 page 89).

3.2.2.5. Grille d'analyse des tâches

Cet outil de diagnostic nous permettra de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie (Annexe 3 page 101).

CONCLUSION

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Vivo Energy Cote d'Ivoire (VECI). Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyses et de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion de la trésorerie est une fonction adoptée par la majorité des entreprises car elle est indispensable pour assurer une bonne gestion financière de ces entreprises. Tout au long de cette partie, il est apparu que le trésorier occupe une place stratégique dans la vie de son entreprise. Son travail demeure quotidien grâce à l'exploitation rapide des informations qui lui parviennent.

Un système de contrôle interne performant et efficace est une condition nécessaire pour aider le trésorier dans sa mission. Ceci parce que l'exposition aux risques liés aux opérations de trésorerie et sur les marchés est importante chez les entreprises.

Ainsi il devient évident que les responsables de l'entreprise doivent s'assurer que le système de contrôle interne de l'entreprise en générale et du cycle de la trésorerie en particulier est apte à les accompagner dans leur mission.

Cette partie nous a donc permis de passer en revue ces notions essentielles de contrôle interne, de gestion de trésorerie et d'évaluation du contrôle interne de la trésorerie. Cela nous a apporté le complément de compétences nécessaires pour procéder à la mise en œuvre de notre recherche au sein de l'entreprise Vivo Energy Côte d'Ivoire, objet de la deuxième partie de cet ouvrage.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE VIVO ENERGY COTE D'IVOIRE (VECI)

Ce chapitre vise à faire connaître Vivo Energy Côte d'Ivoire (VECI) en faisant d'une part sa présentation générale et d'autre part en mettant en évidence son organisation.

4.1. PRESENTATION GENERALE DE VECI

La présentation de VECI portera sur les aspects essentiels tels que le cadre historique et juridique, les objectifs, les activités de Vivo Energy Côte d'Ivoire et les produits.

4.1.1. Historique

Shell, géant mondial de l'industrie pétrolière, à procéder depuis 2011 à une réorganisation de ses activités en Afrique pour se recentrer sur les activités d'exploration et de production. Cette réorganisation a conduit au rachat de l'activité downstream (distribution) par VITOL et Helios Partner Investment.

Cette union entre Shell, Vitol et Helios Partner Investment donne naissance à la nouvelle société Vivo Energy, titulaire d'une franchise Shell dans 16 pays d'Afrique.

Ainsi Vivo Energy, a été créé le 01 Décembre 2011, avec des parts respectives de 40% pour chacun de VITOL et Helios Partner Investment et de 20% pour Shell. Elle commercialise les carburants et les lubrifiants de la marque Shell.

Riche du potentiel qu'apporte chacune des parties, la nouvelle société connaît une croissance rapide et soutenue.

En Côte d'Ivoire la marque Shell est présente depuis 1927. Vivo Energy Côte d'Ivoire (VECI) a donc hérité de cette grande expérience, pour maintenir son leadership sur le marché ivoirien de la distribution de produits pétroliers (carburants, lubrifiants, bitumes et Gaz 'lancé récemment').

4.1.2. Forme juridique

VECI est une société anonyme (SA) avec conseil d'administration dont le capital social est de 3,15 Milliard de FCFA. Le siège social de VECI est situé à Abidjan, dans la commune de Port-bouët à la rue des pétroliers.

4.1.3. Activités de VECI

Créer pour commercialiser les carburants et les lubrifiants de la marque Shell, Vivo Energy opère dans le secteur de la distribution des produits pétrolier, sous la marque Shell.

Ces activités principales de VECI sont:

- la vente au détail des carburants et lubrifiants à travers son réseau de 168 stations-services (le plus important réseau du pays) ;
- les carburants commerciaux dans les secteurs suivants :
 - ✓ Mines ;
 - ✓ Exploration pétrolière ;
 - ✓ Marine ;
 - ✓ Administration ;
 - ✓ Grands travaux de construction ;
 - ✓ Aviation (en partenariat avec Vitol Aviation).
- le Bitume et tout récemment la commercialisation du Gaz domestique.

4.1.4. Produit de VECI

Vivo Energy Côte d'Ivoire propose principalement une large gamme de carburants, lubrifiants et graisse de qualité de la marque Shell pour tous usages. La qualité de ses produits et services a déjà

persuadé de nombreuses sociétés dans divers secteurs d'activités, de la choisir comme partenaire. Elle propose donc des solutions pour automobiliste et des solutions pour entreprise.

- **Les solutions pour automobiliste** sont notamment: Shell diesel extra, Shell super extra, Shell Hélix
- **Les solutions pour entreprise** sont entre autres : Shell diesel extra, Shell Gadus, Shell Rimula, Shell Tellus

Outre ces offres, VECI propose des nombreux services additionnels à valeur ajoutée. Notamment dans le “Convenience Retail”, elle dispose de 49 boutiques (Shell Select) offrant des produits de haute qualité soigneusement sélectionnés et un service rapide et convivial. Elle également les services de lavage et de vidange. Et depuis l'année 2014, elle propose un service mobile money (Orange Money et MTN mobile money).

4.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE VECI

4.2.1 Organisation générale

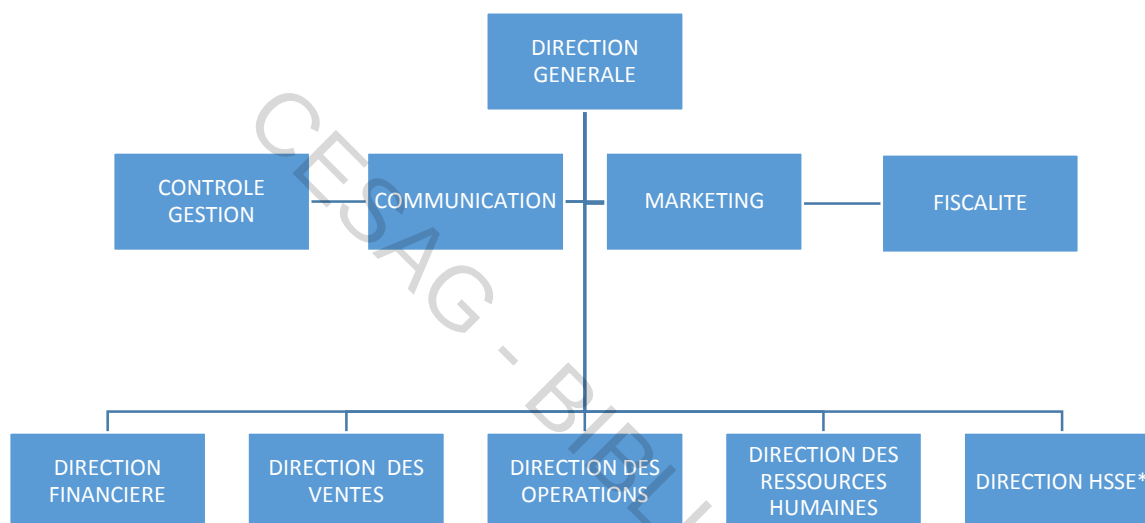
Vivo Energy Côte d'Ivoire a une administration composée des organes suivants :

- une assemblée générale ;
- un conseil d'administration ;
- un comité de direction ;
- une direction générale et cinq (5) directions fonctionnelles que sont :
 - ✓ la direction financière ;
 - ✓ la direction des ressources humaines ;
 - ✓ la direction des ventes ;
 - ✓ la direction des opérations ;
 - ✓ la direction de l'Hygiène, la Santé, la Sécurité et de l'Environnement (HSSE).

A côté de ses directions, nous avons quatre (4) fonctions qui sont directement rattaché à la direction générale ce sont :

- le contrôle de gestion ;
- la communication ;
- le marketing ;
- la fiscalité.

Nous obtenons l'organigramme ci-dessous :



* : Hygiène, Santé, Sécurité, et Environnement

Source : nous même, validé par VECI

Nous nous attarderons sur la direction qui nous accueille dans le cadre de notre étude : la direction financière.

4.2.2 Organisation et fonctionnement du département finance

Ce département est dirigé par le Finance Manager. Il a pour mission de service de support au business et d'assurer une fonction de contrôle sur celui-ci. La direction financière a la responsabilité d'assurer la gestion financière de VECI et de veiller à la rentabilité du business.

Le Finance Manager (FM) assure le management des équipes en charge des activités suivantes :

- la comptabilité ;
- les achats et contrat ;
- le service informatique ;
- la trésorerie.

4.2.2.1 Le service de la comptabilité

La mission principale du service comptable est d'assurer la comptabilisation des flux financiers et de produire les documents comptables obligatoires : bilan, compte de résultat, annexes. Vu l'importance de l'activité et le volume de flux à traiter la comptabilité est organisée en sous service que sont la comptabilité générale, la comptabilité client, la comptabilité fournisseurs et immobilisation, la comptabilité stock. Les activités de tous ces sous services sont coordonnées par le chef du service comptabilité.

4.2.2.2 Le service achat et contrats

Comme son titre l'indique ce service a une mission en deux volets. Il est chargé de faire les achats et de gérer les contrats.

Faire les achats : pour cela il reçoit les besoins du business et s'assure de leur satisfaction au mieux. A cette fin, il recherche les fournisseurs, puis choisit les produits selon des critères définis avec les différents départements (qualité, coût, délai de livraison ...). Il négocie les conditions d'achat.

Gérer les contrats : il s'agit de faire la gestion et le suivi des contrats liant VECI à ses partenaires. Le service assure également la gestion des projets à travers un "contracting plan", qui part de la naissance du projet jusqu'à son exécution complète.

4.2.2.3 Le service informatique

Ce service est comme le département Finance, un support important pour VECL. Il a à sa charge deux principales missions :

- la gestion des ressources informatiques ;
- la gestion du système d'information de l'entreprise.

La gestion des ressources informatique prend en compte la maintenance de l'infrastructure informatique (ordinateurs, serveurs, réseau...) et la protection des matériels informatiques.

La gestion du système d'information consiste en la gestion de la messagerie de l'entreprise, la gestion de la télécommunication voix, la gestion des données informatiques et la protection du système d'information.

4.2.2.4 Le service de la trésorerie et du crédit

Le Service Trésorerie est celui sur lequel porte notre étude. Pour cette raison, sa présentation se fera plus large.

Il est chargé d'un certain nombre de missions dont la division en des différentes tâches permet de clairement définir les activités du personnel qui y travaille.

❖ Les missions

Le Service Trésorerie est chargé du reporting quotidien de la situation de trésorerie des différentes stations-services aux services centraux; du suivi de l'évolution des encaisses sur tout le réseau; du suivi de l'évolution des comptes entreprise prépayés et post payés. Cette mission de suivi a pour objectif d'offrir une lucidité sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements et d'optimiser la gestion quotidienne de la trésorerie.

❖ Les tâches et activités

Les missions générales de la trésorerie se déclinent en diverses tâches et activités qui sont exécutées au quotidien. Il s'agit de :

- connaître, Analyser, apurer et suivre les différents comptes bancaires de l'entreprise et les soldes en date de valeur sur chaque compte, pour effectuer les nivellements nécessaires ;
- contrôler et comptabiliser les divers frais bancaires et agios, ainsi que les commissions sur cautions perçues par les banques ;
- suivre les relations avec les banques (conditions, réclamations, statistiques...) ;
- établir la situation journalière de trésorerie (consultation des comptes en ligne et informations sur tout montant important de virement de nivellement) et élaborer le reporting de trésorerie et le tableau des indicateurs de performance.
- suivre les crédits spots (niveau, échéance, intérêts...), les effets de commerce et leurs maturités ;
- analyser les dépenses à effectuer et les encaissements attendus par l'entreprise, ainsi que les soldes prévisionnelles en date de valeur de chaque compte et déterminer les besoins de trésorerie.

❖ Le personnel de la trésorerie

Le service trésorerie de VECI, dans l'optique de la polyvalence des compétences prônée par la politique générale, travaille en synergie avec le service comptable. Cependant son fonctionnement au quotidien est animé par quatre personnes :

- un responsable (Trésorier) ;
- un assistant trésorier fournisseur ;
- un assistant trésorier client ;
- un caissier.

Les comptables interviennent dans l'analyse et les traitements comptables des opérations à incidences de trésorerie et assistent le trésorier dans certaines tâches spécifiques telles que les rapprochements bancaires, l'élaboration des reporting, etc.

❖ **Fonctionnement du service**

Les activités du Service Trésorerie sont pour la plupart déclenchées par toutes les opérations que l'entreprise réalise et qui ont une incidence sur sa trésorerie. Il s'agit notamment des règlements clients et fournisseurs et des mouvements de fonds de toute nature. Ces opérations s'accompagnent systématiquement des documents justificatifs qui servent de base aux traitements comptables correspondants. La prévision et le contrôle permanent des flux de trésorerie constituent essentiellement le nerf du fonctionnement de la trésorerie de VECI. Ce qui conduit à l'élaboration des tableaux de suivi servants à des prises de décisions correspondantes.

❖ **La trésorerie au quotidien**

Comme dans toutes les entreprises commerciales, on peut regrouper les flux de trésorerie de VECI en flux de décaissement et flux d'encaissement.

- **Les flux de décaissements** sont les opérations de toute nature induisant une diminution du niveau de trésorerie. Chez VECI, il s'agit des divers règlements liés à l'activité, effectués localement ou à l'étranger : règlements fournisseurs, Rémunérations du personnel et autres charges salariales, Impôts et taxes, remboursements de crédits et divers frais financiers... D'autres flux de décaissements non liés à l'activité peuvent également intervenir de façon ponctuelle. C'est le cas des règlements relatifs aux opérations d'investissement, à la distribution des dividendes, et aux activités à caractère social (La Politique HSSE).
- **Les flux d'encaissement** sont des mouvements d'entrée de fonds dans l'entreprise qui influent sur l'accroissement du niveau de trésorerie. Il s'agit d'une part des règlements clients issus des ventes au comptant ou à crédit sur le territoire national comme à l'international, et d'autre part des flux provenant des concours et endettement bancaires à court terme. On peut aussi citer, même s'ils sont rares, les encaissements liés aux opérations de désinvestissement ou aux apports en capitaux.

Tous ces flux de trésorerie sont cernés et traités, dans le cadre de leur gestion, d'après un processus précis.

Chez VECI, la gestion des flux de trésorerie suit quatre grandes étapes : la prévision des flux, la collecte des informations relatives aux flux constatés, l'analyse des flux constatés, et la prise des décisions d'optimisation.

- ***La prévision des flux de trésorerie***

La prévision des flux de trésorerie se fait chez VECI à un double niveau.

D'un point de vue purement stratégique, cette prévision se fait à long et moyen termes dans le cadre du budget annuel de trésorerie. Les éléments à la base de cette prévision sont d'une part la vision même des évolutions de l'entreprise telle que perçue dans sa politique générale, et d'autre part la prévision sur l'horizon annuel des approvisionnements et services liés, ainsi que des ventes attendues.

D'un point de vue opérationnel, la prévision de trésorerie chez VECI se fait sur un horizon de très court terme et sur la base des engagements relatifs à l'activité. Il s'agit à ce niveau, de prévoir pour chaque jour de la semaine les différents flux bancaires en rapport avec les règlements des commandes en cours, des effets à payer ou à recevoir.

- ***La collecte des informations de trésorerie***

La collecte des informations de trésorerie est la phase qui permet au jour le jour de déterminer la situation de trésorerie chez VECI.

Elle consiste en l'extraction des soldes bancaires par la consultation en ligne des comptes bancaires pour un traitement plus rigoureux en date du jour.

Cette phase de collecte de données de trésorerie, conduit également à des déplacements physiques (généralement mensuels) vers les banques. Ces données sont alors retraitées sur des feuilles de calcul Excel de la Suite Microsoft Office, pour la détermination de la situation réelle.

- ***L'analyse de la situation de trésorerie***

L'analyse de la situation de trésorerie a une double orientation chez VECI. Elle permet d'une part d'orienter les prévisions pour les périodes à venir, et d'autre part de prendre les décisions d'optimisation. En effet, les prévisions des flux de trésorerie permettent d'avoir une lucidité sur les éventuels déficits ou excédents de trésorerie. L'analyse de la situation permet alors de confronter les besoins de financement de l'heure issus des prévisions avec le niveau de trésorerie actuel pour rechercher les financements nécessaires ou orienter les excédents qui se révèlent.

- ***La prise des décisions de trésorerie***

Les décisions prises dans le cadre de la gestion de la trésorerie chez VECI visent à l'optimiser. Il s'agit non seulement de maintenir le niveau minimum de trésorerie permettant de faire face aux engagements, mais aussi de minimiser les frais financiers en réduisant les découverts qui subsisterait dans un compte bancaire. Ces décisions peuvent porter sur les nivellements de compte à compte en ordonnant des virements d'un compte créditeur dans une banque X vers un compte débiteurs d'une banque Y, ou tout simplement vers un autre compte d'une banque en prévision à un engagement à honorer. Ces décisions peuvent également porter sur la mise en place, le renouvellement, la diminution ou l'abandon d'un crédit.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue globale de Vivo Energy Côte d'Ivoire. Ainsi nous avons commencé par les présentations de l'historique, de la forme juridique, des activités de VECI et celle de ses offres de produits. Nous avons terminé par la présentation de l'organisation et le fonctionnement de VECI. Ces présentations nous ont permis de comprendre le cadre dans lequel se fera notre étude.

A la suite de ce chapitre nous procéderons à la description de l'existant en matière de procédures de trésorerie

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Toute entreprise dans son fonctionnement est amenée à concevoir et mettre en place des procédures adaptées à son organisation. Ces procédures écrites, doivent permettre une fluidité des opérations ou tâches à accomplir par chaque agent.

Ainsi l'exploitation du manuel des procédures de trésorerie de VECI et les entretiens que nous avons menés avec le personnel de la trésorerie, nous a permis de comprendre les pratiques en matière de procédures de trésorerie au sein de Vivo Energy Côte d'Ivoire.

Ce chapitre décrira donc dans sa première section les procédures relatives aux décaissements et dans une deuxième et dernière section, celles relatives aux encaissements.

5.1 DESCRIPTION DES PROCEDURES DE DECAISSEMENT

La description des procédures de décaissement s'est faite au cours d'entretiens avec le trésorier principal et l'assistant trésorier fournisseur (en charge des décaissements). Ces entretiens ont été complétés par l'exploitation du manuel des procédures de trésorerie de VECI.

La procédure décrite ci-dessous est celle qui a été observée et validée par le trésorier et l'assistant trésorier fournisseur.

5.1.1 Les conditions préalables

Elles se présentent comme ci-après mentionné

- La présente procédure s'applique à tous les paiements effectués par VECI : les paiements aux fournisseurs (locaux et étrangers), aux prestataires de services et aux personnels. Toutes ces catégories sont incluses dans le terme « fournisseur » dans la description de la procédure
- L'élément déclencheur d'une facture fournisseur est le bon de commande
- Les paiements se font uniquement par :
 - ✓ chèque pour les fournisseurs n'ayant pas de domiciliation bancaire ;

- ✓ virement bancaire pour les fournisseurs ayant une domiciliation bancaire ;
- ✓ traite uniquement pour le fournisseur SIR.
- Toute banque devant effectué un paiement pour le compte de VECI doit vérifier la double signature (une signature de type A et une signature de type B) concomitante des instruments de paiement. A cet effet un spécimen de la signature de chaque signataire autorisé est déposé auprès des banques.
 - ✓ Types A (type business) sont signataire : le directeur des ventes, le directeur des opérations, le directeur des ressources humaines
 - ✓ Type B (type finance) sont signataire : le directeur général, le directeur financier.
- Les factures fournisseurs arrivent à échéance 30 jours à compter de la date d'arrivée à la réception (date du cachet dateur de la réception).
- Les factures échues sont réglées sur les banques en tenant compte de la situation de trésorerie de chacune d'elle. Celles avec les meilleures situations sont celles sur lesquelles sont effectués les paiements de façon prioritaire.
- La situation de trésorerie est établie tous les matins par le trésorier client, pour voir les disponibilités sur chaque banque et préparer les paiements
- Afin de permettre la récupération du titre de paiement par le fournisseur (personne morale ou personne physique) ou par son représentant, une procuration est établie en début de chaque année et une fois par an par le fournisseur. Il dépose l'original de la procuration qui est conservé par VECI et une copie est conservée par le fournisseur. Cette copie est présentée pour toute récupération de titre de paiement durant l'année, l'original permettant de faire l'authentification.

5.1.2 Les procédures et les dispositifs de traitements

- **Cas des règlements après travaux** : le fournisseur dépose la facture à la fin des travaux
1. Le fournisseur dépose sa facture à la réception de VECI.

2. La réception appose un cachet dateur avec un ordre chronologique d'arrivée et remet un accusé de réception au dépositaire de la facture.
3. Chaque soir la réception dépose l'ensemble des factures reçu au cours de la journée auprès du comptable fournisseurs.
4. Le comptable fournisseur comptabilise les factures sur les comptes desdits fournisseurs.
5. Le comptable fournisseur dépose chaque facture, après comptabilisation, auprès du responsable budgétaire (l'instigateur de la dépense à régler).
6. Le responsable budgétaire approuve la facture par sa signature et la date de signature.
7. Le responsable budgétaire dépose la facture approuvée auprès du chef comptable.
8. Le chef comptable vérifie les pièces justificatives de la dépense et les imputations comptables.
9. Le chef comptable donne le « bon à payer » en apposant sa signature et la date de signature.
10. Le chef comptable dépose la facture approuvée chez le comptable fournisseur.
11. Le comptable fournisseur transmet la facture approuvée auprès du trésorier fournisseur.
12. Le trésorier fournisseur classe la facture en fonction de la date d'échéance.
13. Le trésorier fournisseur procède à l'établissement du titre de paiement de la facture à sa date d'échéance en fonction de la situation de trésorerie (30 jours à compter de la date d'arrivée de la facture à la réception (date du cachet dateur)).
14. Le titre de paiement est déposé pour la double signature.
15. Le titre de paiement doublement signé est ramené au trésorier fournisseur pour coffrage (le coffrage est l'apposition d'un cachet d'authentification sans encre).
16. Le trésorier fournisseur fait une copie du titre de paiement qu'il agrafe à la facture.
17. Le trésorier fournisseur comptabilise la liasse (copie titre de paiement et facture).
18. Le trésorier fournisseur archive la liasse et dépose le titre de paiement authentifié à la réception.
19. La réception contact le fournisseur par téléphone pour l'informer de la disponibilité du titre de paiement.
20. Le fournisseur récupère le titre en présentant une procuration en double (un original et une copie).

21. La réception garde l'original de la procuration pour vérification de conformité pour les prochains paiements.

- ***Cas des avances aux fournisseurs : elles ont payable sous 15 jours***

Au moment du l'émission du bon de commande.

1. Le responsable budgétaire dépose la facture de “demande d'avance au fournisseur” auprès du directeur financier.
2. Le directeur financier apprécie l'urgence avec le trésorier en tenant toujours compte de la situation de trésorerie.
3. Lorsqu'elle est approuvée, elle est payable sous 15 jours à partir de la date de dépôt.
4. Au cas contraire le fournisseur peut recourir au financement bancaire et procéder à une domiciliation bancaire.

- ***Cas des transferts en devise pour les fournisseurs étrangers***

(Les paiements sont faits selon la même méthode.)

1. Le fournisseur dépose la facture par mail auprès du responsable budgétaire (ou la facture physique à la réception s'il en a la possibilité).
2. Le responsable budgétaire dépose un imprimé de la facture du fournisseur à la réception
3. **NB : la facture suit la même procédure qu'une facture reçue physiquement du fournisseur.**
4. Le trésorier fournisseur reçoit la facture du comptable fournisseur.
5. Le trésorier fournisseur dépose la facture en devise auprès du trésorier principal.
6. Le trésorier principal procède à une cotation auprès des banques en fonction des situations de trésorerie prévisionnelle (à la date d'échéance) pour s'accorder sur le cours des devises devant servir au paiement.
7. Le trésorier principal dépose la facture auprès du trésorier fournisseur avec la précision de la banque de paiement et le cours de paiement à la date d'échéance.

8. Le trésorier fournisseur procède au paiement de la facture à sa date d'échéance. (30 jours à compter de la date du cachet dateur de la réception).

- ***Cas particulier des traites de la SIR***

(Elles sont payées à la même échéance de 30 jours à compter de la date du cachet dateur de la réception.)

1. La SIR dépose la traite à la réception.
2. **NB : la traite suit la même procédure qu'une facture reçue physiquement du fournisseur.**
3. Le comptable fournisseur dépose la traite du fournisseur chez le trésorier fournisseur.
4. Le trésorier fournisseur prépare les avis de domiciliation bancaire pour le paiement des traites sur les banques en fonction de la situation de trésorerie journalière.
5. Le trésorier fournisseur remet l'avis de domiciliation au coursier pour le déposer à la banque.
6. La SIR présente la traite à la banque (à la date d'échéance).
7. La banque procède au paiement.

5.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT

La procédure d'encaissement s'est fait au cours de trois entretiens avec le trésorier principal, l'assistant trésorier client et le caissier. Ces entretiens ont été complétés par l'exploitation du manuel des procédures de trésorerie de VECI.

La procédure décrite ci-dessous est celle qui a été observée et validée par les trois interviewés.

5.2.1. Les conditions préalables

Elles se déclinent comme ci-après citées.

- Vivo Energy dispose de compte dans onze (11) banques : Standard Chatered Bank, Banque Atlantique Côte d'Ivoire (BACI), Banque National d'Investissement (BNI) ; Banque International pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI), la caisse d'épargne (CECP), Société Générale de Banque en Côte d'Ivoire (SGBCI), Société Ivoirien Banque (SIB), Ecobank, Citibank, Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO), Diamond Bank
- Tous les encaissements passent par la caisse de VECI point de départ de la procédure d'encaissement.
- Les espèces ne sont pas acceptées à la caisse de VECI. Les espèces sont versées par le client sur un des comptes bancaires de VECI contre un bordereau de versement émis par la banque. Ce bordereau est ensuite ramené par le client à la caisse de VECI pour servir de règlement.
- VECI accepte trois types de paiement : les bordereaux de versement d'espèces en banque, les chèques et les effets.
- Dans le portefeuille de client VECI le système distingue les clients au cash et les clients à crédit :
 - ✓ LES CLIENTS AU CASH : Le système les reconnaissant comme au cash, le client doit donc faire un chèque ou avoir un bordereau de versement du montant de sa commande (ou d'un montant inférieur et complémentaire s'il dispose d'avoir)
 - ✓ LES CLIENTS A CREDIT : Ils déposent leur chèque pour le paiement de leurs factures. Ces chèques sont déposés auprès de la banque pour encaissement à l'échéance de la facture.

5.2.2. Les procédures et les dispositifs de traitement

- *Cas des règlements par un titre de paiement*

1. Le client arrive à la caisse avec un titre de paiement.
2. Le caissier effectue les contrôles ci-après sur le titre de paiement pour valider le titre de paiement :
 - ✓ le bordereau de versement est un original et qu'il porte bien un numéro de compte de VECI ;
 - ✓ le chèque est bien libellé : concordance montant en chiffre et montant en lettre ; bénéficiaire est bien VECI ; la signature, dater
3. Le caissier saisi le titre de paiement sur le compte du client en apurant les factures échues à concurrence du montant payé par le client.
4. Le caissier établit un reçu de caisse en trois feuillets.
5. Le caissier remet un feuillet au client.
6. Le caissier transmet en fin de journée les titres de paiement reçu au cours de la journée à l'assistant trésorier client et un feuillet de chaque reçu de caisse.
7. Le caissier remet un feuillet de chaque reçu de caisse au comptable client pour le matching (apurement des factures avec les paiements).
8. L'assistant trésorier client fait un tri des titres de paiement entre les titres à remettre en banque le lendemain et ceux à remettre en banque à une date ultérieure.
9. L'assistant trésorier client fait un second tri des titres de paiement à remettre en banque le lendemain entre les "clients cartes prépayés" et les "autres clients".
 - ***Les clients "carte prépayé" : paiement par un bordereau de versement d'espèces en banque***
10. Le caissier agrafe le bordereau de versement d'espèce au feuillet du reçu de caisse devant être remis l'assistant trésorier client pour archive.
 - ***les clients "carte prépayé" : paiement par chèque***
10. L'assistant trésorier établit des bordereaux de remise de chèque en banque.
11. L'assistant trésorier client remet des bordereaux de remise de chèque et les chèques au coursier.

12. Le coursier dépose les bordereaux de remise de chèque et les chèques dans les banques des clients (banque sur banque lorsque VECI dispose d'un compte dans la banque du client. Dans le cas contraire le chèque du client suit la procédure de "les autres clients").
13. La banque décharge sur la souche du bordereau de remise de chèque et la remet au coursier.
14. Le coursier remet la souche du bordereau de remise de chèque déchargée à l'assistant trésorier client.
15. L'assistant trésorier client agrafe la souche du bordereau de remise de chèque déchargée aux reçus de caisse correspondants pour archive.
16. La banque crédite le compte de VECI.
17. L'assistant trésorier client fait la situation de trésorerie tous les matins et identifie les chèques ayant déjà été encaissés par la banque.
18. L'assistant trésorier client informe le service client des chèques encaissés (Fin).

▪ ***les autres clients***

10. L'assistant trésorier client identifie les besoins de trésorerie des banques de VECI.
11. L'assistant trésorier client établit les bordereaux de remise de titre de paiement en banque en fonction des besoins de trésorerie des banques.
12. L'assistant trésorier client remet les bordereaux de remise de titre de paiement en banque au coursier.
13. Le coursier remet les bordereaux de remise de titre de paiement et les titres de paiement à la banque.
14. La banque décharge sur les souches des bordereaux de remise de titre de paiement et les remet au coursier.
15. Le coursier remet les souches des bordereaux de remise de titre de paiement déchargée à l'assistant trésorier client.
16. L'assistant trésorier client agrafe chaque souche de bordereau de remise de titre de paiement déchargée aux reçus de caisse correspondants pour archive.

- *cas particulier : des règlements par les avoirs SHELL CARDS* (pour les clients station-service)

- *Le client dispose d'un titre de paiement et de l'imprimé de ses avoirs*

1. Le client station-service arrive à la caisse avec le moyen de paiement et l'imprimé de ses avoirs SHELL CARDS.
2. Le caissier saisit le titre de paiement sur le compte du client en apurant les factures échues à concurrence du montant cumulé du titre de paiement et des avoirs.
3. Le caissier agrafe la liasse composé d'un feuillet du reçu de caisse, la facture de sa commande et l'imprimé de ses avoirs.
4. Le caissier remet la liasse au comptable client.

- *Le client ne dispose que des avoirs qui couvrent sa facture*

1. Le client remet l'imprimé de ses avoirs au caissier.
2. Le caissier agrafe l'imprimé à la souche de la facture et la remet en fin de journée au comptable client.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre, nous avons pu reconstituer les procédures de trésorerie pour ce qui concerne notre sujet d'étude, à savoir les opérations de décaissements et d'encaissements. Cela fait nous avons la latitude de procéder à l'évaluation de ces procédures, objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Ce chapitre présentera dans sa première section la mise en œuvre de l'évaluation du système de contrôle interne de la trésorerie de VECI. A cette suite nous terminerons par l'analyse des résultats de cette évaluation et par la proposition de recommandations en vue de l'amélioration du système de contrôle interne de la trésorerie de Vivo Energy Côte d'Ivoire.

6.1 EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Cette évaluation du contrôle interne de VECI se fera selon les sept (7) étapes que nous avons préalablement décrites au chapitre 2.

6.1.1. La prise de connaissance et évaluation de l'environnement de contrôle

Cette partie à consister à analyser l'environnement de contrôle de VECI à travers ses composantes citées préalablement dans le deuxième chapitre.

Dans le cadre de notre étude nous avons constaté que VECI dispose de nombreux atouts, favorisant son contrôle interne et d'autres éléments pouvant être considérés comme étant défavorable à son contrôle interne.

6.1.1.1. Eléments favorables

Dès notre recrutement au sein de VECI, nous avons été informés de l'existence d'un code de conduite des affaires de l'entreprise. Celui a été mis à notre disposition au même moment que notre contrat de stage, avec obligation de lecture et d'approbation. Chaque employé, est donc informé de son existence et plus doit se l'approprié afin de faciliter sa mise en œuvre. Ce code se rapporte non seulement aux valeurs éthiques mais aussi à la déclaration des conflits d'intérêt.

Aussi règne-t-il au sein de VECI, un bon climat social favorisant la bonne collaboration entre le personnel quel que soit leur département de fonction mais aussi entre le personnel et la hiérarchie. Et cela est encore plus perceptible quand il s'agit de faire l'appréciation au sein d'un même département, les Finances.

Nous avons pu remarquer que le l'organisation du département des Finances est très propice à l'exécution de ses missions (bonne application du principe séparation des tâches, compétence du personnel sans cesse renforcé par des formations). Le département Finance de VECI a d'ailleurs reçu le prix du meilleur département finance du groupe pour l'année deux mille quatorze.

L'existence du manuel des politiques et procédures constitue également un point fort de l'environnement au sein de VECI. Plus particulièrement, la formalisation du manuel des procédures de trésorerie définissant clairement les tâches et les responsabilités de chacun des acteurs intervenant dans ce cycle est un atout indéniable à la bonne organisation et au bon fonctionnement du cycle.

6.1.1.2. Eléments défavorables

A côtés de ces éléments favorisant le bon contrôle interne, il est à noter que quelques éléments par contre peuvent constitués des facteurs d'échec au fonctionnement du dispositif de contrôle. Il s'agit notamment de :

- La fréquence de mises à jour du manuel des procédures semble inappropriée. En effet la dernière mise à jour date de Septembre 2005 et est bien obsolète au regard des pratiques observées.

Suite à cette évaluation nous pouvons retenir que VECI dispose d'un environnement favorable au contrôle.

6.1.2. Evaluation des autres composantes du système de contrôle interne

Après l'évaluation de l'environnement de contrôle, il nous faut procéder à l'évaluation de la mise en œuvre des autres composantes du contrôle interne au sein de VECI.

6.1.2.1. Evaluation des risques

Vivo Energy Côte d'Ivoire comme toutes les organisations est confrontée à des risques et ce à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité, sa situation financière et son image de marque.

Cependant lors de notre stage, nous avons pu nous apercevoir que le volet risque n'est pas un volet que l'entreprise néglige. En effet, dans l'organigramme de VECI, il existe une direction en charge des questions de sécurité et donc des risques, la direction HSSE.

Cependant, nous avons pu observer que cette direction n'assurait que la gestion des risques techniques en rapport avec le business de l'organisation. De ce fait la gestion des risques dans les départements supports telle que les départements finance et ressources humaines, est dévolu au responsable du département. Il n'y a pas de processus formalisé de gestion de risque.

Nous avons donc pu retenir que l'absence d'un processus formel de gestion des risques intégrant tous les départements de l'entreprise, et surtout celui des finances, constitue une faiblesse de contrôle interne.

6.1.2.2. Activités de contrôle

L'absence d'un processus de gestion des risques intégré au sein de VECI a conduit chaque département à s'approprier l'épineuse question de la maîtrise des risques en vue de l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

Nous avons pu observer au cours de notre stage que le département des finances a été organisé de manière à créer un cadre de contrôle qui lui permet de gérer de façon efficace ses risques. Ce cadre de contrôle intègre :

- la clarté de l'organigramme du département (annexe 4) ;
- la formalisation des procédures du département dans un manuel précisant les responsabilités et les missions de chaque membre de l'équipe ;
- l'application rigoureuse du principe de séparation des tâches ;
- la mise en œuvre de contrôle croisé pour chaque service et chaque fonction ;
- les réunions périodiques sur le niveau de maîtrise des activités et des risques. Il s'agit notamment de la réunion hebdomadaire ou Finance Weekly Meeting, de la réunion annuelle ou Finance Assurance Committee.

Au regard de ces éléments, nous pouvons donc retenir que les activités de contrôle constituent une force du système de contrôle interne de VECI.

6.1.2.3. Information et communication

Vivo Energy Côte d'Ivoire est une entreprise en pleine croissance dans un secteur très concurrentiel. Il va sans dire que la gestion de l'information et de la communication est un facteur clé de gestion de l'entreprise. A cet effet, VECI s'est dotée dans son organigramme de deux postes directement rattachés à la direction générale qui témoignent ainsi de l'importance accordée à cette question.

Le premier poste, le marketing, en plus de sa fonction classique de promotion de l'entreprise est en charge de la veille stratégique, de la collecte des données de source extérieure comme d'origine interne et de la qualité des informations mis à la disposition de la direction générale pour la prise de décision. Constituer de deux personnes, ce service implique néanmoins tout l'ensemble du personnel pour assurer sa fonction de veille stratégique.

Le second poste, la communication est en charge de veiller sur la communication de l'entreprise tant en interne qu'avec le monde extérieur.

A ces deux postes, s'ajoute un service informatique rattaché au département des finances et qui est chargé de veiller au bon fonctionnement et la qualité des systèmes d'information de l'entreprise. L'ensemble de ces observations, nous permettent de conclure que les fonctions information et communication constitue une force pour le dispositif de contrôle interne de VECI.

6.1.2.4. Pilotage

Au sein de VECI le pilotage du système de contrôle interne est une activité dévolue à tous le personnel mais dont la responsabilité est logée au plus haut niveau de la hiérarchie. En effet, dans la conduite des activités au quotidien chaque employé doit remonter les sources de risques potentielles surtout au niveau du business.

A cela s'ajoute le style de management adopté par la direction qui se rend accessible jusqu'à son plus haut sommet. Ce qui favorise la remontée de toutes les faiblesses que rencontre le personnel, dans leurs activités au quotidien.

Le comité de direction qui se réunit une fois par semaine est le point culminant des cadres de discussion des différentes directions sur la maîtrise des activités et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Aussi, avons-nous pu observer que l'entreprise procède à des évaluations périodiques de son système de contrôle interne à travers les missions d'audit du groupe (audit interne). Ces audit groupe interviennent chaque deux ans et contribuent à sans cesse améliorer sinon à maintenir efficace le dispositif existant. Une autre évaluation est effectuée chaque année lors des missions des commissaires aux comptes qui apportent leur expertise à l'édification et à la solidification du système de contrôle interne de Vivo Energy Côte d'Ivoire.

6.1.3. Les tests de conformité ou tests d'existence par l'observation.

Dans le cycle trésorerie, nous étudions toutes les opérations de décaissement et d'encaissement que réalise VECI. Ainsi avec l'accord du responsable de la trésorerie, nous avons pu mettre en œuvre

les techniques d'entretien pour nous faire décrire les procédures en vigueur au sein de l'entreprise. Cette description des procédures de trésorerie a abouti à la rédaction du chapitre précédent, portant sur la description de l'existant.

Au terme de ces entretiens, nous avons pu, grâce à la technique de l'observation directe, nous assurer de ce que les procédures qui nous ont été décrites étaient bien celles que pratiquait le personnel de la trésorerie de VECL.

Suite à la description des procédures de décaissement nous avons identifié les points de contrôle ci-après :

A : vérifier que la facture est accompagnée du bon de commande

B : vérifier l'apposition du “ cachet dateur” de la réception sur la liasse « facture-bon de commande »

C: vérifier l'approbation “date et signature” du responsable budgétaire sur la dite liasse

D : vérifier le « bon à payer » “date et signature” du chef comptable sur la dite liasse

E : vérifier le délai le paiement “ date du cachet de la réception – date démission du titre de paiement”

F : vérifier la double signature sur le titre de paiement

G : vérifier l'existence de la liasse agrafée « bon de commande-facture fournisseur-copie titre de paiement »

H : vérifier l'existence de “l'original de la procuration” de retrait du titre de paiement à la réception.

Sur la procédure d'encaissement qui nous a été décrite nous avons identifié les points de contrôle ci-dessous :

A : vérifier que chaque titre de paiement est accompagné d'un reçu de caisse.

B : vérifier l'existence des trois classeurs : “titre à remettre le lendemain”, “le client cartes prépayé”, “titre à remettre ultérieurement”.

C : vérifier l'existence de la liasse agrafée : bordereau de versement, reçu de caisse et facture ou

C : vérifier l'existence de la liasse agrafée : bordereau de remise déchargé de la banque, reçu de caisse, facture.

D : vérifier l'établissement au quotidien d'une situation de trésorerie.

Une fois les points de contrôle identifiés ces deux procédures, nous devrions procéder aux tests sur un échantillon de factures. Cependant nous avons dû faire face à l'impossibilité pour notre hiérarchie de publier ses données. Pour pallier cette difficulté, nous avons été autorisé à observé physiquement l'exécution des tâches au sein de la trésorerie. Ainsi, sur une période de deux semaines, nous avons parcouru les postes du personnel du service pour suivre leurs activités et tâches et en évaluer la conformité avec les procédures qui nous avaient été décrite.

Au terme de cette observation physique, nous pouvons confirmer que les procédures de décaissement et d'encaissement décrites lors des entretiens est le reflet de la réalité et que les contrôles internes identifiés existent effectivement.

6.1.4. Evaluation préliminaire du contrôle interne

Cette évaluation est faite sur la base de la grille de séparation des fonctions et des questionnaires de contrôle interne. Ces deux outils sont complétés par les entretiens que nous avons menés et les observations. Ces outils nous ont permis de dégager les points forts et les points faibles des procédures de trésorerie de Vivo Energy Côte d'Ivoire.

6.1.4.1. Points forts apparents

- une hiérarchie favorable au contrôle ;
- une bonne organisation au sein du service ;
- l'existence d'un manuel de procédures de trésorerie définissant clairement les différentes tâches au niveau de chacune des fonctions du service ;
- une bonne séparation des fonctions incompatibles ;
- une délégation de pouvoir bien suivi et supervisé ;
- un personnel compétent.

6.1.4.2. Points faibles apparents

- le manuel de procédures de trésorerie n'est pas régulièrement mis à jour ;
- l'immatérialité des points de contrôle sur la procédure d'encaissement ;
- l'inexistence d'un processus formel de gestion des risques autre que les risques métiers.

6.1.5. Le contrôle de l'application des procédures (test de permanence)

L'évaluation préliminaire a permis de déceler les points forts et les points faibles de conception du système de contrôle interne mis en place par VECL. Cette étape ci, aura pour objectif de nous assurer que le système décrit et existant est appliqué de façon permanente par la société. Elle consistera à tester uniquement les points forts de conception pour apprécier la réalité de leur application.

Vu la sensibilité du secteur d'activité et la forte concurrence qui y règne les données sur les fournisseurs et les clients demeurent stratégiques. De ce fait nous avons été autorisés à utiliser la technique de l'observation physique une fois encore pour confirmer la permanence d'utilisation des procédures de trésorerie.

A cet effet, sur une nouvelle période d'observation sur deux semaines (10 jours ouvrables), nous a permis de nous rendre compte que le système qui nous a été décrit et dont nous avons vérifié l'existence est utilisé de façon permanente.

Nous sommes donc en mesure de conclure ce test de permanence par une note de satisfaction quant à l'application permanente des points forts de conception dans les procédures de trésorerie. Ces points forts deviennent donc des points forts réels.

6.1.6. L'évaluation définitive du contrôle interne

L'évaluation définitive est la résultante de l'évaluation préliminaire et du contrôle de l'application des points forts. Elle a donc permis de voir que le système de contrôle interne de la trésorerie de VECI comporte trois faiblesses. Il s'agit de :

- l'immatérialité des points de contrôle sur la procédure d'encaissement ;
- l'absence de mise à jour régulière du manuel de procédures de trésorerie ;
- l'absence d'un processus formel de gestion des risques intégrant tous les départements.

6.1.7. Le rapport de contrôle interne

Le rapport sur le contrôle interne est la note de synthèse qui viendra sanctionner notre étude. A cet effet il devra prendre en compte l'analyse des faiblesses décelées lors de notre évaluation et les recommandations y afférentes.

Il correspondra donc à la conclusion de notre chapitre.

6.2 ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS

Cette section a pour objet essentiel d'apprécier les risques potentiels liés à chaque faiblesse décelée et de formuler des recommandations dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer le dispositif de contrôle interne de la trésorerie de Vivo Energy Côte d'Ivoire.

Ainsi, au terme de notre évaluation nous avons constaté que la procédure d'encaissement ne comporte pas de point de contrôle matériel. Cette situation pourrait être la cause de plusieurs risques potentiels, notamment :

- la non mise en œuvre des contrôles ;
- l'encaissement de chèque mal libellé ;

- les encaissements fictifs pour des bordereaux de versement d'espèce sur des comptes autres que ceux de VECI ;
- le retour massif de chèques non encaissés pouvant conduire à des situations de tensions de trésorerie.

Cependant ces risques demeurent maîtrisés par les procédures alternatives en place au sein de VECI. En effet la bonne séparation des tâches, implique une réciprocité des contrôles sur les encaissements entre le caissier, l'assistant trésorier client et la comptabilité client. Aussi, le cadre général de contrôle du département financier demeure-t-il un frein à la survenance des risques identifiés.

Cette faiblesse est donc purement théorique et ne saurait faire l'objet d'une recommandation.

Aussi, notre évaluation a-t-elle permis de nous rendre compte que le manuel de procédures de trésorerie n'est pas régulièrement mis à jour. Cette faiblesse entraine plusieurs risques potentiels, à savoir :

- l'absence de conformité des pratiques au sein du service de la trésorerie ;
- la confusion des tâches assignées à chaque membre du personnel du service ;
- retard dans l'opérationnalité des nouvelles recrues du service.

Les risques liés à cette faiblesse sont d'un faible impact sur l'efficacité du contrôle interne de la trésorerie. En effet, lors de notre observation, ils n'ont pas été avérés et leur survenance ne remettrait pas en cause l'efficacité des contrôles qui sont en partie extérieurs au service. En outre la réciprocité des contrôles et la bonne séparation des tâches permettent de sérieusement limité leur survenance.

Cependant une entreprise de l'envergure de Vivo Energy Côte d'Ivoire ne disposant d'un manuel de procédures à jour, pourrait voir son image en souffrir.

Pour cette raison, nous recommandons au chef de service, de procéder à une mise à jour dans les plus brefs délais des procédures afin de fixer les pratiques en vigueur dans un document formel.

Enfin, la dernière faiblesse identifiée lors de l'évaluation des composantes du contrôle interne selon le référentiel COSO1 est l'absence d'un processus formel de gestion des risques intégrant tous les départements. En effet, l'absence d'un risk manager, qui serait responsable de ce processus peut être source de nombreux risques potentiels, entre autres :

- la non maîtrise des risques dans les départements supports ;
- le risque financier ;
- le risque d'image ;
- l'absence d'informations globales et complètes sur la gestion des risques au niveau de l'entreprise ;
- la non prise en compte de certains risques dans la prise de décision.

Toutefois, nous avons pu observer que VECI dispose d'un dispositif pour pallier cette faiblesse. Il s'agit des activités de contrôle qui sont, selon nos observations, un point fort du système de contrôle interne de l'entreprise.

En tout état de fait, nous recommandons à la direction générale de formaliser la gestion des risques de l'entreprise qui viendra compléter le dispositif de contrôle interne. La création de ce processus apportera à VECI de l'assurance de pouvoir atteindre ses objectifs.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de procéder à l'évaluation des procédures de contrôle interne de la trésorerie de VECI.

Dans notre démarche d'évaluation nous avons identifié les faiblesses de contrôle qui sont source de risques pour l'entreprise. Une analyse plus poussée, nous a permis de constater que des dispositifs alternatifs permettent de maîtriser ces risques.

Nous pouvons donc conclure que Vivo Energy Côte d'Ivoire dispose d'un système de contrôle interne fiable et efficace, capable de l'accompagner dans son élan de croissance qu'elle souhaite continuer.

Toutefois nous remarquons que cette fiabilité pourrait être mise à mal par l'absence de mise à jour du manuel de procédure de la trésorerie. Pour remédier à cette situation, nous avons donc recommandé au chef de ce service de procéder dans les plus brefs délais à la mise à jour de cette procédure.

Enfin pour s'assurer d'atteindre ses objectifs, nous avons recommandé à la Direction générale de s'accompagner d'un processus de risk management formel qui viendra en complément à son dispositif de contrôle interne.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie de notre ouvrage, nous a permis de présenter de façon générale l'entreprise Vivo Energy Côte d'Ivoire et particulièrement son service trésorerie.

Grace aux données collectées, nous avons mettre en œuvre l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie. Et au terme de cette évaluation, nous avons pu nous faire une opinion sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne en vigueur et formuler une recommandation à l'endroit du chef de ce service pour une amélioration des pratiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous avons pu nous rendre compte que le contrôle interne est un processus permettant aux responsables d'une entité de s'assurer que les activités de l'entité sont maîtrisées à tous les niveaux afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

De ce fait, il devient évident qu'un contrôle interne fiable et efficace revêt une importance cruciale pour toutes les entreprises. La fiabilité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne ne seront assurées qu'à travers des évaluations périodiques pour en dégager les forces de conception à consolider, mais aussi et surtout, les faiblesses à corriger pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette étude que nous avons entreprise portait sur le thème de l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de Vivo Energy Côte d'Ivoire. Elle avait pour objectif principal de s'assurer que le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein de la trésorerie de VECI ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, est en phase avec ses objectifs et sa stratégie.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche qui en deux grandes étapes. La première étape à consister en une prise de connaissance. Celle-ci à porter sur les notions clés de notre thème à travers une revue de littérature (objet de la première partie de cet ouvrage) et sur VECI en général, et l'existant au sein de l'entreprise en matière de dispositif de contrôle interne. (deuxième partie de l'ouvrage). La deuxième étape à consister à procéder à l'évaluation des procédures de contrôle interne en vigueur (deuxième partie de l'ouvrage) à l'aide d'une démarche et d'outils préalablement identifié grâce à la revue de littérature.

Au terme de cette démarche, nous sommes en mesure de pouvoir répondre notre question de recherche, fil conducteur de cette étude. En effet, l'évaluation nous a permis de retenir que VECI dispose bien d'un dispositif de contrôle interne fiable et efficace, capable de l'accompagner dans son élan de croissance. Toutefois nous avons remarqué qu'une faiblesse bien que de faible impact aujourd'hui pourrait mettre à mal cette conclusion. Dès lors nous avons formulé la recommandation à l'endroit du chef de service de la trésorerie de procéder à la mise à jour des procédures de

trésorerie de façon régulière. Cela afin de fixer les pratiques dans un cadre formel et de répondre ainsi à la faiblesse identifier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1: GUIDES D'ENTRETIEN

FINANCE MANAGER

1. Comment est organisé VECI?
2. Quel est le rôle de chacune des instances suivantes :
 - CA
 - DG
 - DEPARTEMENT DES FINANCES
 - LES AUTRES DEPARTEMENTS ET COMITES EXISTANT (COMITE DE DIRECTION, COMITE CREDIT...)
3. Pouvez-vous me décrire les procédures du cycle trésorerie ?
4. Comment vérifiez-vous l'application des procédures ?
5. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution des procédures du cycle trésorerie ?
6. Quelles sont leurs causes ?
7. Quelles sont leurs conséquences ou impacts ?
8. Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de l'application des procédures du cycle trésorerie ?

TRÉSORIER

1. Comment est organisée la trésorerie?
2. Quels sont les objectifs de la trésorerie ?
3. Quels sont les intervenants du cycle trésorerie ?
4. Quelles sont les activités de la trésorerie ?
5. Pouvez-vous me décrire chacune les activités de la trésorerie ?
6. Quels sont les différents types d'encaissements (ventes, soutien du groupe...) et de décaissements (chèques, caisses, effets, lettre de crédit ou crédit documentaire ?
7. Existe-il un manuel des procédures de trésorerie ?
8. Est-il régulièrement mis à jour ? A quand remonte la dernière mise à jour ?

9. Pouvez-vous me décrire les procédures d'encaissement pour chaque type d'encaissement?
10. Pouvez-vous me décrire les procédures pour chaque type de décaissement ?
11. Quels sont les dispositifs de contrôle existant ? la fréquence des contrôles ?
12. Malgré des dispositifs a t'il déjà été mis en relief des cas de fraude (détournement, mise en paiement de facture fictive....)
13. VECI procède-t-elle régulièrement à une évaluation de son dispositif de contrôle de la trésorerie ?
14. Ses évaluations ont-elles mises en relief des faiblesses ou des anomalies ?
15. Ces anomalies ou faiblesse ont-elles été résolues ?
16. Quelles en ont été les conséquences ?

PERSONNEL DE LA TRESORERIE

1. En quoi consiste votre travail ?
2. Quel est le résultat visé ?
3. Pouvez-vous me décrire vos taches ?
4. D'où proviennent les informations que vous recevez ? Quand sont-elles disponibles ?
5. Vérifier vous l'exactitude des informations reçues ?
6. Quels sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?
7. Quels sont les contrôles prévus ?
8. Quelle appréciation faites-vous du système de paiement des dépenses ?
9. Quelle appréciation faites-vous du système de collecte des recettes ?
10. Trouvez-vous que les procédures sont clairement définies sur les manuels ?
11. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution des procédures ?
12. Comment gérez-vous le manque ou le retard d'information lors de leur exécution ?

ANNEXE 2: QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE

Questionnaire de contrôle interne: GENERALITES

Généralités

❖ OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que l'environnement de contrôle est favorable.
- B. S'assurer que l'organisation du département finance en générale et du service trésorerie en particulier est bonne et adaptée.
- C. S'assurer que le personnel de la trésorerie est compétent.
- D. S'assurer que les activités de contrôle sont adaptées.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DATE									
	Rubrique : GENERALITE									
Objectifs de contrôle										
A. S'assurer que l'environnement de contrôle est favorable.										
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	Commentaires	Réf					
1. Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ?										
2. Constate-t-on une insuffisance du plan d'organisation, pouvant se traduire notamment par l'absence d'organigramme et de manuel de procédure ?										
3. A-t-on relevé certaines situations ou événements laissant supposer l'existence de fraudes ou d'erreurs conduisant à des anomalies significatives dans les comptes ?										
4. Un ou plusieurs contrepouvoirs limitent-ils le plein pouvoir de la direction ?										
5. La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ?										
6. Y a-t-il un manuel de procédures régulièrement mis à jour ?										
B. S'assurer que l'organisation du département finance en générale et du service trésorerie en particulier est bonne et adaptée.										
7. Existe-t-il un organigramme à jour précisant les liens hiérarchiques entre chacun des postes ?										
B. S'assurer que l'organisation du département finance en générale et du service trésorerie en particulier est bonne et adaptée. (Suite)										
8. A chaque poste de l'organigramme hiérarchique correspond-il un document écrit à jour des fonctions délégué ?										
9. L'organisation permet-elle l'accomplissement des travaux comptables par une autre personne que le titulaire du poste ?										
10. Les fonctions d'ordonnancement des recettes et des dépenses sont-elles dissociées des fonctions de trésorier ?										

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DATE			
	Rubrique : GENERALITE			
C. S'assurer que le personnel de la trésorerie est compétent.				
11. Le personnel de la trésorerie est-il compétent				
12. Existe-il un système de formation continue ?				
13. Les besoins de formation ont-ils été recensés avec les intéressés ?				
D. S'assurer que les activités de contrôle sont adaptées.				
14. A-t-on prévu une division des tâches ainsi que des contrôles réciproques ?				
15. Chaque responsable hiérarchique connaît-il avec précision la hauteur de risques de chacun de ces actes et de chacune des activités qu'il a déléguées ?				
D. S'assurer que les activités de contrôle sont adaptées				
16. Les séparations de fonctions sont suffisantes ? • Autorisation • Exécution • Contrôle • Enregistrement • Détention des titres de paiement				
17. Y a-t-il une réunion ou le sujet du contrôle interne est systématiquement inscrit à l'ordre du jour au moins une fois par semestre ?				
18. S'il existe un système de double signature: • les signataires sont-ils indépendants l'un de l'autre? • chaque signataire procède-t-il au contrôle des titres de paiement? ✓ Les titres de paiement vierges (chèques, lettres chèques manuelles ou informatiques, billets À ordre sont-ils conservés dans un coffre ? ✓ Leur utilisation est-elle contrôlée ?				

Questionnaire de contrôle interne: TRESORERIE

Fonction 1 : DECAISSEMENT

❖ OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive et sont correctement évalués.
- B. S'assurer que tous les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles
- C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DATE									
	Rubrique : DECAISSEMENT									
Objectifs de contrôle										
A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive et sont correctement évalués.										
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	Commentaires	Réf					
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ?										
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : Enregistrée ? Rapprochée des journaux correspondants ?										
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?										
4. La trésorerie s'assure-t-elle que tous les titres de paiements émis sur la période ont été comptabilisés ?										
B. S'assurer que tous les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles										
5. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?										
6. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaires ?										
7. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?										
8. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ?										
9. La signature des titres de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?										
10. Les pièces justificatives des paiements sont-elles annulées ?										

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DATE				
	Rubrique : DECAISSEMENT				
C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes					
11. Les titres de paiement sont-ils rapprochés avec les pièces justificatives lors de la signature des titres en ce qui concerne : • Les montants? • Les bénéficiaires? • Le report sur les talons? • Les échéances?					
12. Les signataires des titres de paiement ou le caissier annulent-ils les factures payées pour éviter les doubles paiements (si l'entreprise paye sur relevé, toutes les factures qui figurent sur le relevé doivent être annulées) ?					
13. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les doubles règlements ?					
14. Les titres de paiement sont-ils envoyés aux bénéficiaires directement par le signataire sans repasser par la comptabilité ?					
15. Les chèques en blanc ou au porteur sont-ils interdits ?					

Questionnaire de contrôle interne: TRESORERIE

Fonction 2 : ENCAISSEMENT

❖ OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive.
- B. S'assurer que tous les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes
- C. S'assurer que tous les encaissements sont enregistrés sur la bonne période et correspondent à des recettes réelles.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		DATE							
		Rubrique : ENCAISSEMENT							
Objectifs de contrôle									
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive.									
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	Commentaires	Réf				
1. Recevez-vous des fonds par des intermédiaires (chauffeurs, livreurs, agent de recouvrement...) ?									
2. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : • Isolés du reste du courrier ? • Enregistrés ? • Prés endossés ? • Transmis directement au service de trésorerie ?									
3. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : • Des avis de règlement ? • Des titres de règlement (chèques, effets) ?									
4. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?									
5. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : • Du total des chèques reçus ? • Du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?									
6. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : • Analysées ? • Soumises à autorisation ? • Corrigées ?									
7. S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non comptabilisés ?									
8. Les traites remises à l'encaissement sont-elles • comptabilisées ? • Rapprochées régulièrement des banques ?									

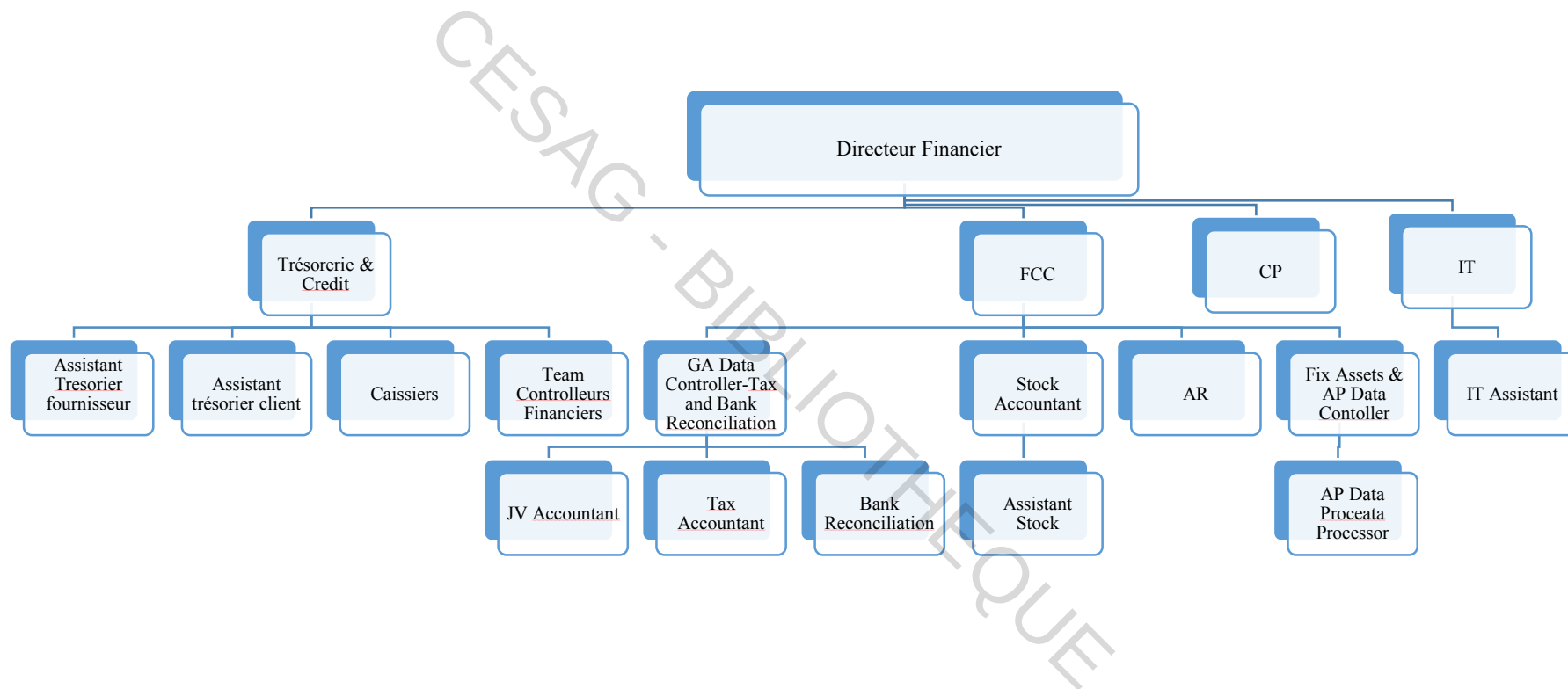
QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		DATE			
		Rubrique : ENCAISSEMENT			
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive. (SUITE)					
9. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : • D'établir des reçus pré numérotés ? • De transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banques					
B. S'assurer que tous les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes					
10. Le total des recettes remises en banque est-il rapproché : • du total des recettes enregistrées au courrier ? • du total des recettes enregistrées au crédit des comptes clients et débiteurs ?					
B. S'assurer que tous les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes (Suite)					
11. Les effets reçus sont-ils conservés dans un coffre en attendant d'être remis en banque ?					
12. Les effets impayés sont-ils débités à nouveau aux comptes clients ?					
C. S'assurer que tous les encaissements sont enregistrés sur la bonne période et correspondent à des recettes réelles.					
13. Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles : • Soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? • Revue par une personne indépendante ?					
14. Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?					
15. Le système d'enregistrement permet-il d'éviter les enregistrements multiples ?					
16. Les effets remis à l'encaissement font-ils l'objet d'un bordereau ?					
17. Ce bordereau est-il utilisé pour suivre l'encaissement effectif des effets ?					

ANNEXE 3: GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

FONCTIONS		SERVICES OU PERSONNES CONECRNES															
		Nature de la fonction	RH	Finance	Business	Trésorier	Chef comptable	Assistant trésorier client	Assistant trésorier fournisseur	Caissier	Coursier	Client	Réception	Comptabilité générale	Service client (CSC)	Comptable fournisseur	Comptable client
A : autorisation	C : contrôle	EN : enregistrement								EX : exécution							
1. Tenue de la caisse	EN								x								
2. Détention des titres	C				X												
3. Détention des chèques reçus	C						X										
4. Autorisation d’avance aux personnels	A	X															
5. Détention des carnets de chèque	C				X												
6. Préparation des chèques	EX							X									
7. Approbation des pièces justificatives	C					X											
8. Signature des chèques	A		X	X													
9. Annulation des pièces justificatives	C															X	
10. Envoi des chèques	EX											X					
11. Tenue du journal de trésorerie	EN																

FONCTIONS		SERVICES OU PERSONNES CONECRNES															
		Nature de la fonction	RH	Finance	Business	Trésorier	Chef comptable	Assistant trésorier client	Assistant trésorier fournisseur	Caissier	Coursier	Client	Réception	Comptabilité générale	Service client (CSC)	Comptable fournisseur	Comptable client
A : autorisation	C : contrôle	EN : enregistrement								EX : exécution							
12. Dépôt en banques des chèques ou espèces	EX									X	X						
13. Tenue des comptes clients	EN																X
14. Tenue des comptes fournisseurs	EN														X		
15. Réception des relevés bancaires	C				X		X	X					X				
16. Préparation des rapprochements de banque	EX												X				
17. Comparaison de la liste des chèques reçus avec bordereau de remise en banque et avec le journal de trésorerie	C												X				
18. Tenue du journal de ventes	EN																X
19. Préparation des factures clients	EX													X			
20. Emission des avoirs	EX																X
21. Approbation des avoirs	A												X				

ANNEXE 4: ORGANIGRAMME DES FINANCES



Source : Vivo Energy Côte d'Ivoire

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AMELON Jean-Louis (2004), *Gestion financière*, 4^{ème} édition, Maxima, Paris, 499 pages.
2. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 pages.
3. BERNARD Frédéric & al. (2013), *Contrôle interne*, 4^{ème} édition, Maxima, Paris, 328 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratique à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
5. COOPERS & al. (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
6. CORDEL Frédéric (2013), *Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle*, Vuibert, Paris, 304 pages.
7. DE LA BRUSLERIE Hubert & ELIEZ Catherine (2003), *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 684 pages.
8. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Pearson, Paris, 244 pages.
9. IFACI & PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002), *La pratique du contrôle interne, COSO report*, Editions d'Organisation, Paris, 384 pages.
10. LEHMAN-ORTEGA & al. (2013), *Strategor : toute la stratégie d'entreprise*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 704 pages.
11. LEMANT Olivier (2003), *L'audit interne*, E-theque, Onnaing, 75 pages.
12. NOIROT Philippe & WALTER Jacques (2008), *Le contrôle interne pour créer de la valeur !*, Afnor, Paris, 198 pages.
13. PIGE Benoît (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions EMS, Paris, 320 pages.
14. PRICEWATERHOUSECOOPERS & IFACI (2014), *COSO- Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage*, Eyrolles, Paris, 264 pages.

15. PRICEWATERHOUSECOOPERS & IFACI (2005), *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de Reference-Techniques d'application - COSO II Report*, Edition d'Organisation, Paris, 338 pages.
16. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne: ce qui fait débat*, Maxima, Paris, 267 pages.
17. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 470 pages.
18. RENARD Jacques (2012), *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, Eyrolles, Paris, 244 pages.
19. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 452 pages.
20. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François (2011), *Gestion de trésorerie*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 422 pages.
21. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, 3^{ème} édition, ECJ, Dakar, 1055 pages.
22. SHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 217 pages.
23. ZAMBOTTO Christian & ZAMBOTTO Corinne (2009), *Gestion financière : finance d'entreprise*, Dunod, Paris, 156 pages.

Revues

24. INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE (2005), *L'auto-évaluation du contrôle interne, Les cahiers de la recherche*, Vol. 1, 56 pages.

Sources internet

25. VERNIMMEN, Le fonds de roulement, http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_fonds-de-roulement.html?FRHL1ZLd2o28v1v6.99 (page consultée en mars 2015).
26. www.afte.com (site consulté en Février et Mars 2015)
27. www.amrae.fr/taxonomy/term/135#11202 (site consulté en Mars et Avril 2015)
28. www.cncc.fr (site consulté en Mars 2015)
29. www.coso.org/publications/ncffr.pdf (site consulté en Mars 2015)
30. www.pwc.fr (site consulté en Février et Mars 2015)
31. www.vernimmen.net (site consulté en Mars 2015)