



**AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE
TRESORERIE :
CAS DE LA SOCIETE GRAFICA SPORT
SENEGAL**



**Mémoire de fin d'études
DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION
18^{ème} Promotion**

Bibliothèque du CESAG



103712

M0278AUDIT07



2

Sous la Supervision de :

M.Fall Abdoulaye

Auditeur Interne

Professeur Associé au CESAG



DEDICACES

Je dédie le présent mémoire :

✦ A l'Eternel DIEU tout puissant, qui durant tout au long de ce travail, ne m'a pas privé de son assistance et m'a rendu capable de le réaliser.

Que toute la gloire lui soit rendue !

✦ A mon regretté père **Coulibaly Tiécoura Luc** ; que ton âme repose en paix !

✦ A ma mère **Coulibaly Massara**, en récompense pour toutes ses prières et ses sacrifices ;

✦ A mon oncle **Coulibaly Tièmoko Yadé** pour tous ses efforts à l'endroit de la famille ; Tonton que DIEU te donne la force de continuer.

✦ A tous mes frères et sœurs, en particulier à **Coulibaly Tièmoko Blaise** grâce à qui j'ai connu le CESAG ;

✦ A mon cousin **Coulibaly Francis**, grâce à qui cette formation a eu lieu. Francis que Allah le miséricorde DIEU te le rendre au centuple !

✦ A toute ma famille, pour le soutien moral dont vous avez fait montre ;

✦ A mon amie **Ky Clarisse** pour toutes ses prières.



REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire est le fruit de nombreuses privations, mais aussi de l'appui et des conseils de plusieurs personnes à qui je tiens à témoigner ma profonde gratitude.

Je tiens à remercier :

- ✦ Le ministre du commerce de la république de Cote d'Ivoire Monsieur Issouf Soumahoro pour son soutien sans faille à mon endroit ;
- ✦ Monsieur Abdoulaye Fall, Auditeur Interne, professeur associé au CESAG, pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ses occupations ;
- ✦ Monsieur Babacar Ndiaye DG du cabinet B&D consulting pour m'avoir fait confiance en m'offrant une place dans son cabinet pour y effectuer mon stage et à tous ses collaborateurs Monsieur Tamba, Madame Maguette etc.
- ✦ Monsieur Atoumane Sow DG de GRAFICA SPORT et à tous ses collaborateurs en particulier à Mr Fadera ;
- ✦ Monsieur Mbacké Diop directeur de l'ISCBF ;
- ✦ Monsieur Yazi Moussa, directeur adjoint de l'ISCBF pour la qualité de ses enseignements ;
- ✦ Au corps professoral et tout le personnel du CESAG en particulier à Madame Mbengue, Monsieur Issoufou, et à Monsieur El Hadj Diop ;
- ✦ Monsieur Koné Abdoulaye pour toutes ses démarches auprès du ministre ;
- ✦ Mes collègues de la 18^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion ; et enfin à tous mes amis qui n'ont cessé de me soutenir.

SIGLES ET ABREVIATIONS

B	: Bon (commande, réception, livraison)
BC	: Bon de Commande
BCE	: Bon de Commande Externe
BCI	: Bon de Commande Interne
BCO	: Bon Compte
BD	: Bonne Date
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BL	: Bon de Livraison
BM	: Bon montant
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CBAO	: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CP	: Comptable
DG	: Directeur Général
E	: Etat d'encaissement
ERB	: Etat de Rapprochement Bancaire
F	: Facture
FR	: Fonds de Roulement
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
FRNG	: Fonds de Roulement Global
IASC	: International Accounting Standards Committee
IIA	: Institute of Internal Auditors
NON	: N'existe pas
Oui	: Existe
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	: Questionnaire de Prise de Connaissance
Réf	: Référence
TN	: Trésorerie Nette
TTC	: Toutes Taxes Comprises
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
×	: Ok
→	: Circulation de document
▱	: Opération manuelle (contrôler, valider, signer)
▽	: Classement du support d'information
○	: Traitement informatique

FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure N°1 : Démarche de l'audit d'efficacité

Figure N°2 : Modèle d'analyse

Figure N°3 : Organigramme de GRAFICA sport

Figure N°4 : Flow- chart du processus de décaissement

Figure N°5 : flow- chart du processus d'encaissement

Tableaux

Tableau N°1 : Variation des flux de liquidité

Tableau N°2 : Exemple de budget de trésorerie

Tableau N°3 : Indicateurs et mesures d'efficacité de la trésorerie

Tableau N°4 : récapitulatif des forces, analyses des faiblesses et risques encourus

Tableau N°5 : Séparation des fonctions incompatibles avec la fonction encaissement et risques des cumuls

Tableau N°6 : Séparation des fonctions décaissement et risques des cumuls.

Tableau N°7 : test de conformité des procédures d'encaissement par caisse

Tableau N° 8 : test de conformité des procédures de décaissement par caisse

Tableau N° 9: tests de permanence de procédure de rapprochement bancaire

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Figures et tableaux.....	iv
Table des matières.....	v
INTRODUCTION.....	1
Problématique	2
Délimitation de l'étude	5
Objectif de l'étude.....	6
Intérêt de l'étude	6
Démarche méthodologique.....	6
Plan de l'étude	7
CHAPITRE 1 : DEFINITION ET LES OPERATIONS DE TRESORERIE.....	8
Section1 : Définition de la trésorerie	8
1.1. Concept de trésorerie	8
1.2. Définition de la trésorerie	9
a) L'exploitation	14
b) L'investissement.....	14
c) Le financement.....	14
1.3. Définition de la gestion de trésorerie	14
Section 2 : les éléments constitutifs de la fonction trésorerie	16
2.1. La fonction encaissement et décaissement.....	16
2.1.1. La fonction encaissement	16
2.1.2. La fonction décaissement	17

2.2. La fonction budgétisation	17
2.3. Fonction gestion des comptes banques	22
CHAPITRE 2 : LES RISQUES LIES A LA GESTION DE TRESORERIE	23
Section 1 : les risques financiers.....	23
1.1. Le risque de crédit	23
1.2. Le risque de change	25
1.3. Le risque de taux.....	27
Section 2 : les risques opérationnels	28
2.1. Les risques opérationnels d'encaissement et de décaissement.....	28
2.2. Les risques opérationnels de la fonction budgétaire	29
2.3. Les risques opérationnels de gestion de comptes bancaires	29
CHAPITRE 3 : LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE	31
Section 1 : Définition et objectif du contrôle interne	31
1.1. Définition du contrôle interne.	31
1.2. Les objectifs du contrôle interne.	33
1.3. Le dispositif de contrôle interne	35
Section 2 : le dispositif de contrôle interne (le COSO).....	39
2.1. L'environnement de contrôle.....	39
2.2. L'évaluation des risques.....	40
2.3. Les activités de contrôle	40
2.4. Information et communication.....	40
2.5. Le pilotage	40
CHAPITRE 4 : L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE TRESORERIE	42
Section 1 : concept d'audit d'efficacité.....	42
1.1. Définition	42
1.2. Champs d'application	43

Section 2 : audit d'efficacité de la trésorerie.....	43
2.1. Techniques d'audit d'efficacité	46
2.1.1. Méthodologie de l'audit d'efficacité	46
2.1.2. Les outils d'évaluation.....	50
Section 3 : méthodologie de recherche	52
3.1. Elaboration du modèle d'analyse.....	52
3.2. Méthode et outils de collecte des données.....	54
3.2.1 Méthode utilisée	54
3.2.2 Outils de collecte de données.....	54
Conclusion de la première partie.....	56
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GRAFICA SPORT.....	58
Section1 : présentation générale de GRAFICA sport	58
1.1 Historique.....	58
1.2 Raison sociale.....	58
1.3 L'organisation.....	59
1.3.1 la direction générale.....	59
1.3.2 le département financier et comptable.....	59
1.3.3 le département commercial.....	59
1.3.4 Le département infographie	60
CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION TRESORERIE	62
Section 1 : Description des procédures de trésorerie de GRAFICA sport	62
1.1 Les procédures de décaissements.....	62
1.1.1 les procédures de règlement des factures fournisseurs	62
1.1.2 Les procédures de règlement des dépenses de fonctionnement.....	65
1.1.3 Décaissement par caisse.....	65
1.1.4 Décaissement par chèque	66

1.1.5 Les procédures d'encaissement	66
1.2.1 Encaissement par chèque	67
1.2.2 Encaissement par banque	67
1.2. Les procédures de budgétisation.....	69
1.3. Les procédures de négociation des conditions bancaires.....	69
1.4. Les procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires.....	69
Section 2 : Approche pratique pour l'audit des opérations de trésorerie de GRAFICA sport.....	69
2.1. Tests de conformité	69
2.1.1. Test de conformité	70
2.1.2. Évaluation préliminaire	72
2.1.2.1. Les points forts du contrôle.....	72
2.1.2.2. Les points faibles de contrôles	73
2.1.3. Test de permanence	74
3.2. Analyse des faiblesses.....	79
CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS	82
1.1. Recommandations relatives aux objectifs	82
1.2. Recommandations relatives à l'organisation	82
1.3. Recommandations relatives au système d'information	83
1.4. Recommandations relatives aux procédures	83
1.5. Recommandations relatives à la supervision et aux activités de contrôles	84
CONCLUSION GENERALE	85
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION

Le contexte actuel de la mondialisation dans lequel évoluent les entreprises, oblige leurs dirigeants à se doter d'outils efficaces pour la gestion de leurs activités afin de contrer la concurrence de plus en plus accrue. Car comme le disait Hans Werthen dans stratégie guerrière en marketing de Robert Durö et Björn Sandström (1988 ; 9), « A la différence des militaires, les industriels se font la guerre en permanence. S'ils étaient en situation de paix, cela s'appellerait un cartel ; or ; chacun sait que les cartels sont interdits ».

Dans une telle situation les maîtres mots demeurent : productivité, sécurité et optimisation des ressources financières. La nécessité de minimiser les coûts tout en optimisant les produits s'impose à toute organisation soucieuse de se maintenir dans le circuit économique. Ainsi, pour répondre au défi mondial, il y a lieu de penser au devenir de l'organisation dans tous les domaines (technique, organisationnel, financier...). Une amélioration, par exemple, de la trésorerie peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Cette amélioration permettra à l'équipe dirigeante d'appréhender l'avenir avec sérénité et constituera ainsi, un atout important pour l'entreprise.

En effet, la fonction trésorerie, de par sa mission, joue un rôle important dans la gestion de l'entreprise. Pour Sion Michel (2001 ; 29), « la mission de la fonction trésorerie consiste à :

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

En somme la gestion de trésorerie doit se traduire par une gestion et une maîtrise des flux financiers, ce qui constitue pour l'entreprise un enjeu de taille. Elle permet selon Denis Dubois (1997 ; 3402), « d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers ».

De plus, la trésorerie est une interface avec les autres fonctions de l'entreprise c'est-à-dire la trésorerie est au croisé de toutes les autres fonctions de l'entreprise. Car la plus part des décisions prises au sein de l'entreprise, aboutissent à des opérations d'encaissement et de décaissement, qu'il s'agisse d'investissement, de prêt, d'emprunt, d'achat ou de paiement de salaire, etc. Son importance n'est plus à démontrer d'autant plus que son insuffisance peut conduire à la cessation de paiement, voire au dépôt de bilan. C'est donc une variable

essentielle pour la firme. Dans le cadre de ce mémoire nous allons ainsi démontrer l'importance de la fonction trésorerie dans tous ses compartiments. Dans une première partie, nous nous attacherons à présenter la gestion de la trésorerie, puis nous verrons les risques liés à cette fonction et enfin, nous verrons le dispositif de maîtrise de ses risques et les moyens mis en œuvre pour le rendre efficace

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Problématique

La gestion de la trésorerie est devenue incontournable face aux difficultés qui menacent l'environnement économique de ces dernières années. La mondialisation avec son corollaire de bons et mauvais cotés oblige les entreprises à se conformer à un certain nombre de règles au niveau international. Ainsi pour faire face aux problèmes cruciaux que sont : la rentabilité, l'obligation de résultat, la course effrénée vers la performance, il paraît impérieux pour les dirigeants d'entreprises d'actualiser leur manière de gérer, en mettant à jour leur approche en matière de gestion, et de faire preuve de rigueur en matière de trésorerie. Une gestion optimale de la trésorerie contribue à sa juste valeur à améliorer les résultats financiers et partant la rentabilité globale de l'entreprise. Les entreprises ont intérêt à se conformer aux nouvelles pratiques de gestion qui constituent pour elles un avantage concurrentiel. Ainsi donc, le trésorier ne doit plus se contenter de son rôle ancien qui était la gestion de flux de trésorerie mais plutôt chercher à être un généraliste. C'est-à-dire avoir des notions en matière de finance mais aussi d'en avoir en organisation afin de participer pleinement à la vie de l'entreprise. Aujourd'hui les maîtres mots du trésorier doivent être : productivité, sécurité, optimisation des ressources financières.

Les entreprises africaines font face aujourd'hui aux problèmes de mondialisation et de délocalisation massive des entreprises occidentales vers elles, aussi notons également la place importante accordée au contrôle, à l'audit qui est devenu incontournable dans la nouvelle sphère économique.

Ainsi, malgré cet environnement concurrentiel force est de constater que nos entreprises sont toujours à la traîne pour des raisons aussi bien internes qu'externes. Les raisons internes sont essentiellement dues à la méconnaissance de la fonction "Trésorier" par le trésorier lui-même et les dirigeants des entreprises. Le trésorier et les dirigeants doivent comprendre que la mission du trésorier se situe à plusieurs niveaux à savoir : la gestion, le contrôle et l'analyse des flux, le suivi des relations avec les organismes financiers et l'analyse de l'environnement économique de l'entreprise. En ce qui concerne la gestion, le contrôle et l'analyse des flux, le trésorier doit déterminer les besoins de trésorerie (besoin de trésorerie à court terme) et

élaborer des prévisions de budget de trésorerie. Il doit aussi négocier les conditions de financements, gérer les excédents, les découverts et les disponibilités de l'entreprise. Il doit enfin assurer la tenue de la gestion de la trésorerie au quotidien (placements, emprunts, gestion de positions...). Le trésorier doit faire des comparaisons avec les états de la comptabilité et expliquer les écarts entre prévisions et réalisations éventuellement enregistrés. Pour ce qui est du suivi des relations avec les organismes financiers, le trésorier doit suivre les statistiques bancaires, contrôler les écritures ainsi que le coût de la relation bancaire et aussi négocier avec les organismes financiers. Pour ce qui est de l'analyse de l'environnement économique de l'entreprise, le trésorier doit analyser les charges et résultats financiers. Il doit en outre aider au repérage des partenaires ou des placements financiers les plus intéressants pour l'entreprise ainsi que des fournisseurs ou clients à risque (notamment en effectuant des recherches sur leur solvabilité). Le trésorier doit faire de la veille informationnelle en analysant l'environnement économique et financier tant aux niveaux national qu'international.

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

La conséquence qui résulte de ses causes à n'en point douter, est le manque réel de gestion de trésorerie c'est-à-dire le manque d'instruments adéquats pour gérer la trésorerie. L'absence de gestion de trésorerie s'apparente à la conduite d'un navire sans boussole. L'entreprise navigue à vue et elle s'expose à l'irruption d'événements qui pourraient être anticipés, mais qui ne le sont pas et viennent perturber le cours des choses. L'établissement peut alors se trouver dans l'impossibilité de faire face à ses besoins d'approvisionnement et à ses obligations de paiement des fournisseurs. A contrario, une trésorerie constamment excédentaire représente un coût pour l'établissement. En toute hypothèse, une trésorerie dormante coûte à l'entreprise une manne financière non négligeable.

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

Les solutions suivantes peuvent être préconisées, entre autres :

- L'élaboration d'un plan de trésorerie ;
- La connaissance des mécanismes bancaires afin de réduire au mieux les frais financiers et optimiser les produits financiers ;

- La formation du personnel aux techniques et méthodes de gestion de trésorerie ;
- Le développement d'une culture zéro au sein de l'entreprise c'est-à-dire être en équilibre, ne pas être en sur ou en sous liquidité ;
- L'adaptation des moyens, des méthodes et procédures de gestion de trésorerie aux objectifs fixés en vue d'optimiser la trésorerie et assurer la trésorerie zéro.

La dernière solution nous paraît plus pertinente d'autant plus qu'elle est complète et intègre les autres solutions.

Pour bien aborder la solution choisie, nous nous posons la question suivante, objet de notre étude :

Quels dispositifs de contrôle interne doivent être mis en place en vue d'une gestion optimale de la trésorerie ?

En d'autres termes :

- Quelles sont les meilleures pratiques en matière de gestion de la trésorerie ?
- Dans quelle mesure les prévisions de trésorerie constituent-elles un préalable à une gestion optimale de la gestion de trésorerie ?
- Quelles sont les mesures de contrôles appropriés à définir pour maîtriser les risques de trésorerie ?

C'est donc pour apporter une réponse à ces questions que nous avons choisi comme thème :

« Audit d'efficacité de la gestion de trésorerie : cas de la société GRAFICA sport ».

Délimitation de l'étude

Notre étude portera compte tenu du temps qui nous est imparti pour notre période de stage aux aspects suivants :

- L'étude du dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie ;
- Les opérations d'encaissement et de décaissement ;
- Le budget de trésorerie ;
- Les processus de gestion des comptes bancaires.

Objectif de l'étude

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

- Décrire et analyser la gestion de la trésorerie ;
- Vérifier si les moyens mis en œuvre sont véritablement adéquats ;
- Vérifier si les méthodes et procédures de gestion de trésorerie sont appropriés ;
- Relever les faiblesses des procédures de gestion de trésorerie ;
- Faire des propositions en vue d'améliorer le système de gestion de la trésorerie ;

Intérêt de l'étude

Pour l'entreprise

Cette étude pourrait aider l'entreprise à prendre conscience qu'une gestion optimale de trésorerie constitue un atout indéniable tant au plan financier qu'au niveau organisationnel. Car bien gérer sa trésorerie n'implique aucun investissement financier et a pour avantage d'augmenter les ressources de l'entreprise ce qui pourrait augmenter les investissements et partant de là, la rentabilité globale de l'entreprise.

Pour le lecteur

Le lecteur pourra découvrir à travers cette propriété intellectuelle les nouvelles méthodes en ce qui concerne la gestion de la trésorerie.

Pour nous stagiaire

Cette étude nous permettra de mettre en pratique les enseignements de qualité que nous avons reçus dans le cadre de notre formation au Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion (CESAG), mais aussi de mettre nos recherches au profit des autres.

Démarche méthodologique

Cette démarche consistera dans un premier temps à faire une revue de littérature sur l'audit de la gestion de la trésorerie et les risques portant sur ce domaine et dans un second temps, nous procéderons à une collecte d'information et d'opinions auprès des pionniers de la profession sur la base de questionnaire et d'entretiens.

Plan de l'étude

Notre étude comprend deux parties :

- Une première partie consacrée à la théorie sur l'audit de la gestion de la trésorerie ;
- Une deuxième partie pratique, qui partira de la présentation de l'entité et de la description de son dispositif de gestion, ensuite l'audit dudit dispositif et enfin une série de propositions qui permettra d'améliorer les pratiques actuelles de l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : DEFINITION ET LES OPERATIONS DE TRESORERIE

Au cours des dernières années, la gestion de la trésorerie d'entreprise a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs des préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité, elle a souvent été ignorée dans les enseignements de gestion jusqu'en 1985.

Section1 : Définition de la trésorerie

Avant de définir la trésorerie nous allons aborder le concept proprement dit de la trésorerie.

1 .1. Concept de trésorerie

Selon B. Poloniato ; D. Poyenne (1997 ; 5), la fonction trésorerie est née au début des années quatre-vingt d'une triple révolution : technique, financière, et culturelle.

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

La télématique qui est la contraction de la télécommunication et de l'informatique, et l'échange de l'information en temps réel (qui touchent aussi bien le système bancaire que les entreprises) abolisse les distances et le temps. La télécommunication signifie l'accès, en temps réel, à l'information tant externe (extrait de comptes bancaires, données de marché...) qu'interne (prévisions, information des filiales...), donc l'obtention instantanée de tous les éléments utiles à la décision ; elle permet aussi l'ouverture et l'inter dépendance de tous les marchés mondiaux, multipliant les opportunités et les solutions pour qui sait en user.

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

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

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

1.2. Définition de la trésorerie

Selon Hubert (1997 ; 4), la trésorerie apparaît à un moment donné comme la résultante de l'équilibre financier entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La combinaison du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement détermine le solde de trésorerie ; d'où la relation :

Trésorerie= fonds de roulement-Besoin en fonds de roulement.

Pour POLONIATO&VOYENNE (1997 : 12), le niveau de fond de roulement et du besoin en fonds de roulement détermine l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie courante ou potentielle.

Ce concept de trésorerie montre la relation qui lie la trésorerie au fonds de roulement et en besoin en fonds de roulement.

Intéressons-nous donc aux notions « fond de roulement » et « besoin en fond de roulement ».

Selon Marc GAUGAIN ; Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT (2004 ; 9), le concept **fonds de roulement** a été introduit dans les années trente par les banquiers cherchant à minimiser leur propre risque dans les opérations de prêts avec leur clients. Il s'agit d'un indicateur synthétique privilégié du risque de non remboursement et d'insolvabilité de l'entreprise. On impose aux entreprises d'avoir un FR positif, condition impérative d'une situation financière à risque limité pour le prêteur. Les financiers considèrent qu'un équilibre structurel actif-passif du bilan d'une entreprise est nécessaire à son bon fonctionnement. Une relation fondamentale

entre certaines masses de l'entreprise: les capitaux permanents doivent être supérieurs à l'actif immobilisé net. La définition du FDR est par conséquent la suivante :

$$FR = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIF IMMOBILISÉ NET}$$

Le FR correspond à des ressources permanentes et a pour objectif de contribuer à financer l'actif circulant qui est constitué des stocks, des actifs réalisables et disponibles. Ces actifs sont par nature des emplois à court terme mais comme ils se renouvellent constamment, ils prennent le caractère de besoin permanent et, à ce titre, doivent être financés par les capitaux eux-mêmes permanents. Le FR constitue ainsi un excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables. Cette détermination par le haut du bilan permet d'exprimer la réalité de l'entreprise, d'expliquer et de connaître les déterminants de la valeur du FR à un moment donné. Il s'agit essentiellement des politiques d'investissement et de financement. Toutefois cet indicateur de risque peut être calculé par le bas du bilan, la relation devient alors la suivante :

$$FR = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{DETTES A COURT TERME}$$

Face à la contrainte de liquidité, le financier vérifie si le montant des actifs courts c'est-à-dire des éléments constitutifs de l'actif circulant est suffisant pour régler les dettes à court terme et s'il existe encore une marge de sécurité c'est-à-dire un FR. Dans l'hypothèse contraire (créances réglées avec retard ou devenant irrécouvrables, fournisseurs exigeant des délais de paiement plus courts, stocks tournants moins vite ou se dépréciant...), le FR constitue alors un « matelas de sécurité » qui atténue l'effet de ces retards ou de ces accélérations.

Selon Marc GAUGAIN & Roselyne SAUVEE-CRAMBERT (2004 ; 19), **la notion de besoin en fonds de roulement** est fondée sur les caractéristiques du cycle d'exploitation de l'entreprise qui peut être subdivisé en trois phases : l'approvisionnement, la production, la distribution, soit la durée séparant l'achat des fournitures de bases (matières premières, marchandise) de l'encaissement du prix de vente des produits ou prestations correspondants. Chacune de ces phases se traduit au plan financier par des flux de trésorerie et notamment, des décalages de trésorerie engendrant un besoin de fonds appelé besoin en fonds de roulement. Cet élément structurellement lié à l'exploitation se détermine à partir de certains éléments de l'actif circulant et de certaines dettes, à savoir :

- en emplois :

- + Les stocks (matières premières et approvisionnement, encours de production, produits finis et marchandises) ;
- + Les créances d'exploitation (créances clients et comptes rattachés, avances et acomptes versés sur commandes, encours d'escompte et autres (acompte sur salaire, TVA déductible...)) ;
- en ressources
 - les dettes d'exploitation (avances et acompte reçus, dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales et autres (produits constatés d'avance...)) ;

D'où la définition généralement utilisée :

$$\text{BFR} = \text{STOCKS} + \text{CREDIT CLIENTS} - \text{DETTES FOURNISSEURS.}$$

Cela correspond aux opérations courantes de l'activité de l'entreprise directement liées au cycle d'exploitation, qualifiées de cyclique. Selon les secteurs considérés (industries, commerces...), ce besoin peut présenter des différences notables en fonction de la nécessité de stocker, des usagers et de la négociation des crédits clients et fournisseurs et des conditions de crédits octroyés. Le besoin en fonds de roulement est par conséquent fonction des caractéristiques de l'entreprise, de son pouvoir de négociation et de la rationalisation de ses besoins. Il s'agit là du problème de crédit commercial appelé encore crédit inter-entreprise qui est un prêt à court terme, le plus souvent renouvelable, servant à financer les besoins d'une firme, ainsi qu'à la protéger contre certains facteurs imprévisibles dans le contexte de la gestion quotidienne du prêt ou de l'ensemble des prêts relatifs à la firme. Une entreprise est ainsi créancière de ses clients et débitrice de ses fournisseurs en fonction de la différence positive ou négative entre les créances et les dettes, celle-ci peut être créancière nette fournissant des ressources à ses partenaires commerciaux ou débitrice nette se procurant des ressources des ses derniers.

Aussi, selon le plan comptable, la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants). Elle correspond à la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

$$\text{TRESORERIE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

Ce calcul a le mérite de la simplicité et de la rapidité sans apporter toutefois d'explication quant à sa formation. Il permet de constater le solde de trésorerie à un moment donné, appelé aussi trésorerie nette, à distinguer de la notion d'encaisse ou de disponibilités :

$ENCAISSE = TRESORERIE - CONCOURS BANCAIRE$

La trésorerie ainsi donc peut être calculée différemment en tenant compte de la différence entre le FRNG et le BFR

$TRESORERIE = FRNG - BFR \text{ global}$

Aussi, selon SAUVÉE-CHAMBERT (2004 ; 38), la trésorerie nette résulte de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et des financements. Elle correspond aux disponibilités et aux quasi-disponibilités à savoir :

- Le compte de caisse et le compte courant ;
- Le compte à terme et intérêts détenus et non échus qui s'y rattache ;
- Les valeurs mobilières de placement ne représentant pas de risque de variation de capital pouvant être aisément transformés en disponibilité grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel ;
- Les soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y attachent, dès lors qu'il s'agit de découverts passagers.

Dans la gestion quotidienne de trésorerie, notamment lorsque l'entreprise doit régler des dettes à court terme au fur et mesure de leur exigibilité, l'intérêt est porté surtout sur les notions de recettes et de dépenses. Les dépenses générées par l'activité courante sont couvertes normalement par les recettes de cette même activité à travers le "cycle-achats-production-ventes". Ces dépenses et recettes se traduisent en termes de flux (mouvements) par des encaissements et des décaissements.

Le tableau d'analyse de la trésorerie, par ailleurs préconisé par la norme (IAS7), International Accounting Standards de l'International Accounting Standards Board (IASB) rentré en vigueur le 1^{er} janvier 1994, a tendance à se substituer à tous les autres tableaux, nous paraît plus approprié.

Tableau de la variation des flux de liquidités : (cf. page suivante)

La situation de la trésorerie est considérée comme un indicateur central pour l'analyse financière : une entreprise qui génère régulièrement une trésorerie importante est, en même temps solvable et apte à assurer son développement. Le tableau est basé sur un découpage des flux en trois grandes fonctions :

Tableau N°1 : Tableau de variation des flux de liquidités

OPERATIONS			
EXPLOITATION : Excédent brut d'exploitation + autres produits encaissables (sauf produits de cessions) - autres charges encaissables = variation du besoin en fond de roulement - variation du besoin en fond de roulement = « A » TRESORERIE NETTE DEGAGEE PAR L'EXPLIOTATION			
INVESTISSEMENT - acquisition d'immobilisation Corp. Et incorp. + CAR + cession d'immobilisation Corp. et incorp. + subvention d'équipement - acquisitions d'immobilisations financières + cessions d'immobilisations financières = « B » TRESORERIE DUE A L'INVESTISSEMENT			
FINANCEMENT : +augmentation du capital + augmentation des dettes financières - remboursements des dettes financières - dividendes = « C » TRESORERIE DUE AU FINACEMENT			
VARIATION DE LA TRESORERIE = A+B+C			

Source : Marc GAUGAIN ; Roselyne SAUVEE-CHAMBERT (2004 ; 46)

a) L'exploitation

Il faut donner à ce terme un sens large ; cette partie reprend en effet, l'ensemble des opérations courantes figurant dans le compte de résultat (sauf les cessions) et aboutit au calcul de la trésorerie disponible au niveau de la CAF (Capacité d'Auto Financement)

b) L'investissement

Les opérations d'investissement sont considérées nettes des opérations de cession. Elles sont à l'origine d'un besoin de trésorerie ; en situation d'investissement, le solde dégagé à ce niveau est négatif.

c) Le financement

Le troisième solde est la résultante de tous les flux liés au financement durable (ce qui exclut les concours bancaire). Les distributions et dividendes sont considérés comme un financement en moins.

Il ressort de ces différentes définitions que la trésorerie est le solde qui découle des encaissements et des décaissements durant l'exercice de l'entreprise.

Parmi toute ses définitions, nous pouvons retenir que la trésorerie est un :

- Solde résultant du FR diminué du BFR ;
- Flux résultant des conséquences en termes d'encaissements et de décaissements ;
- Ensemble de disponibilités et quasi-disponibilités.

Après avoir abordé le concept de trésorerie et la définition de la trésorerie, nous allons à présent définir la gestion de la trésorerie

1.3. Définition de la gestion de trésorerie

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

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

- Savoir gérer les fonds au jour le jour
- Savoir faire face à la défaillance
- Savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à « court terme »
- Savoir caractériser la situation de cessation de paiements ;
- Savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change ».

Pour POLINIATO Bruno & al (1997 ; 47), « traditionnellement, la préoccupation du trésorier consiste à assurer en permanence la liquidité de l'entreprise, donc à l'extrême sa solvabilité. De plus, il lui faut assurer cette liquidité aux meilleures conditions possibles, tout en étant en règle sur les placements, fixés par la direction générale de l'entreprise.

Le trésorier imagine et monte toutes les sources de financement possibles, et en évalue les risques (de contrepartie, de taux ou de change). Si l'entreprise a besoin de crédits pour financer son cycle d'exploitation, sa croissance, ses investissements et faire face à d'éventuelles difficultés financières, aussi si celle-ci souhaite se faire confirmer une partie de ses lignes de crédit, il est préférable de les négocier et de les confirmer lorsque l'entreprise n'en a pas encore besoin. Si elle est dans une situation plus confortable, elle peut donc bénéficier de meilleures conditions »

Au regard de toutes ses définitions, nous pouvons retenir la suivante :

« Gérer la trésorerie c'est d'une part tirer le meilleur parti de la trésorerie constatée à un moment donné pour qu'elle reste la moins infructueuse possible dans le respect des disponibilités offertes par la réglementation et d'autre part, anticiper ses variations en prévoyant tous les éléments qui influent sur le niveau de cette trésorerie. Réussir cette gestion, c'est parvenir à la mise en place d'un dispositif tel que l'établissement puisse disposer, au moment requis, donc sans rupture dans le cycle de financement de l'exploitation et de

l'investissement, des disponibilités nécessaires pour faire face à ses échéances de paiement, sans que, pour autant le niveau des disponibilités excèdent ses besoins ».

Section 2 : les éléments constitutifs de la fonction trésorerie

2.1. La fonction encaissement et décaissement

2.1.1. La fonction encaissement

Selon P. Rousselot & J-F Verdier (1999 ; 44) la fonction encaissement correspond à tous les flux d'entrée de fonds qui proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. Elle correspond le plus souvent aux ventes, la partie la plus importante de fonds dans l'entreprise et les autres recettes, d'autres encaissements qui peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations, et plus généralement toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise.

Selon BARRY (2004, 188), « cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs, etc.) et de leur conservation dans les caisses et les banques. Il s'agit généralement d'opérations relatives aux :

- Remises d'espèces ;
- Chèque hors place ;
- Virements
- Etc.

Au regard de cette revue de littérature nous pouvons dire donc que la fonction encaissement est constituée des recettes (vente sur stock ou à la commande), des produits financiers et accessoires, des augmentations de capital, des emprunts à long, moyen, et court terme et toutes ressources dont la date d'encaissement est connue au moment de l'exécution de la transaction.

2.1.2. La fonction décaissement

Toujours selon BARRY (1995 ; 123), "cette fonction regroupe toutes les tâches de règlements en espèces ou par banque effectuées par l'entreprise en contrepartie des achats de biens et de services, y compris les opérations d'emprunt. Il s'agit des différents types de flux identifiables à ce niveau que sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émission de virements, le prélèvement et le débit de chèque".

Pour GERVAIS Depallens "la fonction trésorerie comprend les dépenses d'exploitation (les frais de personnel, les charges fiscales, les achats, les fournitures, les frais et les services divers), les investissements, des remboursements d'emprunt et de prêts".

Au regard de ses définitions nous pouvons faire un résumé en disant que les décaissements sont en fait toutes les opérations de sortie de fonds de l'entreprise quelque soit leur objet.

2.2. La fonction budgétisation

Pour BARRY (1995 ; 122), "cette fonction regroupe toute les tâches d'établissement du budget de trésorerie. Elle permet d'estimer à priori les niveaux d'encaisse et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaire pour éviter les crises de liquidité".

Le budget de trésorerie répond donc à un objectif tactique en complément du plan de financement. C'est un catalogue des recettes et des dépenses liées à l'exploitation, établi pour l'année à venir. Il est élaboré selon une périodicité mensuelle, le budget de trésorerie permet d'évaluer les mouvements qui vont affecter globalement les comptes bancaires pour un mois donné.

Selon Marc GAUGAIN & Roselyne SAUVÉE- CHAMBERT (2004 ; 116), « le budget de trésorerie est réalisé en deux étapes, la première consiste à récupérer l'information nécessaire à sa constitution, la seconde à la répartir ».

- Le recueil de l'information

Le budget de trésorerie peut être considéré comme :

- Une synthèse des budgets de l'entreprise : il est la résultante de tous les autres budgets de l'entreprise (budget des ventes, des achats, du personnel...), obtenus à partir de données prévisionnelles fournies par les divers services de l'entreprise ;

- Un état intermédiaire entre deux bilans successifs regroupant les créances inscrites au bilan (N-1) qui donne lieu à des encaissements lors de l'exercice N, les dettes inscrites au bilan (N-1) décaissées lors des premiers mois de l'exercice N et la trésorerie du bilan qui constitue le solde de départ du budget N. À partir du budget de trésorerie N, les soldes des principaux postes du bilan peuvent être identifiés pour l'exercice (N+1).

La réalisation de ce budget de trésorerie est généralement effectuée selon la méthode traditionnelle, « recettes/dépenses », ou « encaissements/décaissements », méthode la plus ancienne et la plus usitée. Le travail du trésorier consiste à répertorier l'ensemble des flux, mois par mois et à les positionner dans le budget.

Dans un premier temps, il est nécessaire de recueillir les informations auprès des différents services de l'entreprise, et les informations obtenues doivent, dans un second temps, être sélectionnées car elles ne sont pas toutes de nature à intéresser le trésorier. Certaines ne sont pas prises en compte, dans la mesure où elles n'entraînent pas des flux monétaires réels par exemple :

- Les dotations aux amortissements et provisions qui représentent des charges à calculer mais non décaisser ;
- Une augmentation de capital par incorporation de réserves, qui résulte d'un jeu d'écritures ;
- Une réévaluation d'actif...

Les informations doivent être retraitées, c'est-à-dire converties en flux monétaire afin d'associer à la date de facturation la date effective d'encaissement ou de décaissement fonction de la politique commerciale, des crédits, des rabais, des remises et des ristournes obtenues ou accordées.

Dans les entreprises commerciales, l'information primordiale est celle relative au budget des ventes, dans la mesure où celle-ci va conditionner une grande partie des autres budgets de l'entreprise. Car il est essentiel de prévoir le chiffre d'affaires qui doit être réalisé dans les périodes à venir.

- La répartition des informations en encaissements et décaissements

Toujours selon Marc GAUGAIN & Roselyne SAUVÉE- CRAMBERT (2004 ; 118), trois parties dans le budget de trésorerie peuvent être distinguées : le tableau des encaissements, le tableau des décaissements et le tableau de situation de trésorerie.

➤ Le tableau des encaissements

Il contient tous les encaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période qui arrive à échéance ou des opérations des périodes antérieures mais qui sont à recevoir au cours de la période. Il prend en compte :

- les recettes TTC, en fonction des modalités de règlement accordées aux clients, (approche statistique ou détaillée par type de clients) ;
- les produits financiers ;
- les augmentations de capital ;
- les emprunts à long, moyen et court terme ;
- toute autre ressource dont la date d'encaissement est connue ;

➤ Le tableau des décaissements

Ce tableau inclut tous les décaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période. Il concerne soit des opérations effectuées au cours de la période soit au cours des périodes précédentes. Il intègre :

- les dépenses d'exploitations : frais de personnel (acomptes, salaires, primes, charges sociales), charges fiscales dont les échéances peuvent arriver à des dates variables mais généralement connues d'avance, achats, fournitures, frais et services divers, pris pour leur valeur TTC ;
- les investissements
- les remboursements d'emprunts ;
- le paiement des dividendes.

➤ Le tableau de situation de trésorerie

Il indique le montant total, par période, des encaissements et des décaissements et, compte tenu du solde de trésorerie initial, le solde à la fin de chaque période :

Solde de trésorerie du mois m = encaissements du mois m – décaissements du mois m + solde de trésorerie du mois $m-1$. Lorsque le solde est positif, un excédent de trésorerie est prévu, il faudra envisager de le placer.

Lorsque le solde est négatif, un déficit de trésorerie est anticipé, des financements devront être négociés. Ces données prévisionnelles doivent être périodiquement réactualisées.

Aussi, des auteurs comme P. Rousselot & J-F Verdier (1999 ; 44), rejoignent Marc GAUGAIN & Roselyne SAUVÉE- CRAMBERT en disant que l'égalité fondamentale est la suivante :

$$\begin{array}{l} \text{Solde de trésorerie du mois N-1} \\ (+) \text{ encaissement du mois N} \\ (-) \text{ décaissement du mois N} \\ \hline = \text{solde de trésorerie du mois N} \end{array}$$

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget de trésorerie. Nous avons retenu ici une présentation de ce budget dans ce tableau :

Tableau N°2 : Tableau de budget de trésorerie

1) Encaissement sur ventes (TTC)					
2) Produits financiers à encaisser					
3) Autres recettes (TTC) à encaisser					
(=) total des recettes d'exploitation (1)					
1) Décaissements sur les achats (TTC)					
2) Paiement des charges de personnel					
3) Impôts et taxes d'exploitation					
4) TVA à payer					
5) Charges financières à déboursier					
6) Autres charges d'exploitation à payer					
(=) total des dépenses d'exploitations (2)					
= solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) - (2)					
1) Cessions d'immobilisations (TTC)					
2) Nouveaux emprunts contractés (principal)					
(=) total des recettes hors exploitation (4)					
1) Investissements (TTC)					
2) Echéances de remboursement d'emprunt (principal)					
3) Impôts sur les bénéfices (acompte et solde)					
4) TVA à payer					
(=) total des dépenses hors exploitation (5)					
= solde hors exploitation mensuel (6) = (4) - (5)					
= Solde globale mensuel (7) = (3) + (6)					
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placement financements)					
= solde cumule mensuel					
(y compris solde initial début d'année)					

Pour un plan équilibré,
il faut que ce montant
soit quasiment nul

Source : Philippe Rousselot & J-F Verdier (1999 ; 46)

2.3. Fonction gestion des comptes banques

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

Ce chapitre nous a permis de comprendre par une revue de littérature très divers le concept et les différentes fonctions de la trésorerie. Cela nous a permis de connaître l'étendue de cette fonction et les différents éléments qui la composent.

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

Le chapitre suivant nous donnera l'occasion de préciser ses risques.

CHAPITRE 2 : LES RISQUES LIES A LA GESTION DE TRESORERIE

Le comité de Bâle définit le risque comme suit : « un risque est la menace qu'un événement, une action affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs d'activité, de sauvegarde de patrimoine et/ou à maximiser sa performance ».

Chaque jour, le trésorier manipule l'argent de l'entreprise, prend des décisions de placement ou de financement, intervient sur le marché des changes pour acheter ou vendre des devises, prend des engagements de toutes natures. Chacune de ses actions comporte des risques, qui peuvent se traduire par des manques à gagner dans les meilleurs cas, par des pertes, voire par l'insolvabilité de son entreprise dans le pire des cas.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'identifier tous les risques qui peuvent à un tant soit peu empêcher la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs globaux.

Notons que ses risques se divisent en deux grands groupes : les risques financiers et les risques opérationnels

Section 1 : les risques financiers

Pour DIDIER Poliniato et DIDIER Voyenne (1997 ; 38), les risques financiers que le trésorier doit gérer sont, par degrés d'importance, les risques de crédit, de change et de taux.

1.1. Le risque de crédit

Ce risque n'est pas nouveau, puisque qu'il concerne depuis toujours les créances clients. Le premier risque de l'entreprise reste encore souvent le risque client.

Le risque de crédit autrement dit risque de défaillance, c'est-à-dire le risque de disparition partielle ou totale de la solvabilité de l'emprunteur. Il concerne essentiellement les prêteurs.

Le risque de crédit prend cependant aujourd'hui une dimension supplémentaire avec les créances négociables. Par exemple lorsque les entreprises investissent des excédents dans des billets de trésorerie, il leur faut évaluer la solvabilité de l'émetteur.

Le risque de crédit se divise en un risque de défaut, partiel ou total, et en un risque de contrepartie.

- Le risque de défaut

Le risque de défaut est celui qui expose les prêteurs à l'insolvabilité des emprunteurs, ou bien qui expose les emprunteurs possesseurs d'un engagement du prêteur à l'insolvabilité de ce dernier. Ce risque est un risque radical, dont nul n'est vraiment à l'abri.

Les cas les plus fréquents de défaillance d'emprunteurs touchent le marché des obligations, notamment les obligations convertibles. En revanche, le secteur bancaire est relativement protégé par la solidarité de place qui oblige les banques à reprendre les engagements de l'une d'entre elles en cas d'état de cessation de paiement de l'entreprise envers la première banque.

L'appréciation du risque de défaut est variable dans le temps, et dépend surtout des conditions de marché.

En entreprise, le principal risque de défaut est celui attaché aux clients. Le meilleur traitement du risque de client est la prévention. En effet, lorsque l'impayé survient, il est presque toujours trop tard, le recourt aux procédures de recouvrement étant toujours long. Les principales techniques de protection contre le risque client sont la prévention interne et le factoring.

- La prévention interne : sur une clientèle automatisée (ensemble de petits distributeurs, locataire de patrimoine immobilier, particulier), le risque de payer se gère de façon statistique. Pour les clients, l'expérience montre que les techniques de prévention, dès l'ouverture de la relation, et d'action dès le premier incident de paiement (retard) sont les plus efficaces.
- Le factoring ou affacturage : il consiste à transférer les créances client d'une entreprise à une société tierce, un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et en garantie la bonne fin, même en cas de défaillance du débiteur.

➤ Le risque de contrepartie

Le risque de contrepartie réside dans le non respect des engagements de la contre partie c'est-à-dire de l'une des deux parties signataires du contrat. Les manques de respect d'engagement les plus souvent rencontrés sont de deux sortes.

- Le risque de livraison : pour une raison quelconque, la contrepartie est incapable de livrer à bonne date.

- Le risque de règlement : pour une raison quelconque, la contrepartie ne règle pas soit la bonne somme, soit à la bonne date.

La seule façon de se prémunir contre le risque de contre partie est la rigueur dans les opérations de back-office (tous les outils de gestion nécessaires pour identifier un client lorsque celui-ci passe une commande): prévenir longtemps à l'avance les contreparties quand une opération doit se faire, confirmer toutes les commandes de mouvements, etc.

1.2. Le risque de change

D'une manière générale, le risque de change apparaît comme le résultat de la confrontation d'une incertitude extérieure à la situation interne d'une entreprise.

L'incertitude extérieure est la variation des taux des devises autres que la monnaie qui sert d'unité de compte et de mesure de l'entreprise, monnaie dite de référence.

La situation interne de l'entreprise qui est affectée par un mouvement de change est définie comme son exposition globale nette au risque de change. Il s'agit ici de l'ensemble de ses éléments dont la valeur, le coût et le revenu sont susceptibles d'être affectés par une variation de change. Le montant d'exposition, dit aussi position de change peut être important ou négligeable selon le cas. Il peut être de signe positif ou de signe négatif. Une position de change positive (encore appelé position longue) dans une devise quelconque signifie que si la devise s'apprécie, l'entreprise réalisera un gain (symétriquement, une perte en cas de dépréciation). Une position négative (dite aussi courte) entraînera une perte en cas de hausse de la devise et un gain en cas de baisse de celle-ci.

La référence plus haute aux éléments de l'entreprise sensibles à des mouvements de change est assez floue. Trois approches de la position de change sont distinguées, même si celle qui est traditionnellement privilégiée est la première : l'approche transactionnelle, l'approche patrimoniale de la conversion, et l'approche économique.

➤ Le risque de change transactionnel

Une entreprise se trouve exposée au risque de change à l'occasion d'une transaction commerciale ou financière effectuée dans une autre monnaie que sa monnaie de référence. Il y a un risque de voir le règlement de la transaction se réaliser à une parité différente de celle retenue lors de l'engagement en devises. Il s'agit fondamentalement d'un risque des flux en cours ou à venir.

Ce risque est lié à l'ensemble des activités internationales courantes de l'entreprise. Il porte aussi bien sur des flux en devises positifs (paiements des clients, revenus divers, retour de placements) que négatifs (règlements fournisseurs, paiement de dettes ou d'intérêts).

Le risque de change transactionnel est d'abord commercial. Les flux commerciaux d'importation et d'exportation font souvent l'objet d'une facturation en devises. Il leur correspond dans le bilan de l'entreprise des postes de créances clients et de dettes fournisseurs qui ont un caractère circulant, c'est-à-dire qui donneront lieu tôt ou tard à un règlement monétaire. Des gains ou des pertes de change seront alors constatés et pèseront sur le résultat financier de l'entreprise.

Le risque de change commercial concerne donc l'ensemble des créances et des dettes d'exploitation découlant des flux commerciaux, des redevances liées à des flux de brevets ou de licence, de commissions, d'impôts à verser ou à recevoir.

➤ Le risque de conversion patrimoniale

A la différence du risque transactionnel qui a une échéance certaine, le risque de change est une exposition résultante d'un actif permanent ou quasi-permanent.

Le risque de change patrimonial est un risque de conversion. Il est lié à la réévaluation périodique, à la date du bilan, des actifs permanents en devise. Ce risque est potentiel puisqu'il ne correspond pas à un flux effectif prévisible de trésorerie.

➤ Le risque de change économique.

Le risque de change économique correspond aux conséquences des mouvements de change sur la valeur de l'entreprise.

Il exprime en fait, la position de change stratégique de l'entreprise. Celle-ci doit appréhender l'incidence des variations de change non anticipées sur la situation des concurrents étrangers. Cela concerne la grande entreprise dont l'activité internationale est très développée, mais aussi l'entreprise moyenne si elle est soumise à une forte concurrence internationale que se soit à l'exportation ou sur le marché national.

Le risque de change économique est donc un risque de compétitivité qui s'apprécie dans le long terme. Une hausse de la monnaie de référence rend plus difficile les exportations et

favorise les importations. En situation de concurrence, cela se traduit par un affaiblissement durable des marges de l'entreprise.

Le risque de change se traduit aussi au niveau du marché national, même en l'absence de concurrents étrangers, au travers des coûts de matières premières et produits importés, incorporés dans le processus de production.

1.3. Le risque de taux

Le risque de taux pose dans l'entreprise des problèmes différents de ceux liés au risque de change. Deux conceptions s'affrontent. Elles découlent chacune de l'objectif principal associé à la fonction de trésorier dans l'entreprise.

Dans une première approche, le trésorier a pour mission de maîtriser les flux financiers prévisionnels. Cela signifie qu'il doit s'attacher à stabiliser les produits et les charges financières qui entrent dans le compte de résultat de l'entreprise. L'optique est donc de privilégier le coût des ressources financières et la rentabilité des placements financiers sur un horizon qui est lié à celui du compte de résultat. Le risque de taux est un risque de revenu.

Dans un second ordre d'idée, le trésorier est chargé de préserver le patrimoine financier de l'entreprise. Il est le gardien de la valeur des éléments financiers de l'actif et du passif. L'optique ici est patrimoniale et consiste à éviter les moins-values d'un côté et les plus values de l'autre. Le risque de taux d'intérêt est un risque d'évaluation.

➤ Le risque de revenu

Notons que ce risque se décompose en un risque de revenu explicite et un risque de revenu économique.

- Le risque de revenu explicite : ce risque se définit comme l'évolution négative des taux d'intérêts variables ou révisables au cours de la période correspondant au budget des charges financières. Le risque porte sur un ensemble de créances et de dettes concourant au résultat de l'entreprise. Pour appréhender ce risque, le trésorier va devoir distinguer les éléments à taux d'intérêt fixes et ceux à taux d'intérêt variables.
- Le risque de revenu économique : l'incidence des variations des taux d'intérêt à la fois à court terme et à long terme, à taux variable ou à taux fixe, sur le revenu économique de l'entreprise conduit à prendre en compte les coûts implicites.

➤ Le risque d'évaluation

Cette approche a pour objectif de dépasser l'analyse en termes de variation du résultat pour déboucher sur la notion de risque de transformation liée aux postes financiers du bilan. Ce qui importe ici est de comparer la durée moyenne pendant laquelle les ressources financières sont à taux figé avec la durée des emplois à taux fixes.

Section 2 : les risques opérationnels

La définition retenue par la banque de France est conforme à la définition donnée par le comité de Bâle, à savoir :

« Un risque opérationnel est un risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou résultant d'évènements extérieurs ».

Selon Barroin & al ; 2002 ; 2), ces risques sont les plus directs ou indirects et résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, au système interne ou à l'environnement extérieur.

Nous pouvons donc dire que ces risques surviennent en cas de mauvaise exécution d'une procédure, de défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'un acte humain. Ils peuvent être analysés à travers différentes composantes de la trésorerie c'est-à-dire, les fonctions encaissement et décaissement, budgétisation et gestion des comptes bancaires.

2.1. Les risques opérationnels d'encaissement et de décaissement

Les encaissements par espèces, chèques, virements etc..., permettent à l'entreprise de disposer des fonds nécessaires pour son bon fonctionnement.

Selon FALL (2007 ; 17), les risques liés aux opérations d'encaissements et qui occasionnent des pertes de recettes à l'entreprise, sont en général :

- les détournements par manipulation des comptes de recettes ;
- les pertes ou remises tardives de chèque reçus ;
- le non enregistrement de chèques ou virements reçus ;
- les erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;

- l'enregistrement fictifs d'encaisses ; etc....

Les décaissements par espèces, chèques, virement etc...., sont les tâches relatives aux règlements en contrepartie des achats et prestation effectués par l'entreprise. Les risques liés à ces opérations sont en général :

- Les doubles paiements ;
- Les paiements sans justifications ;
- Les virements dans de mauvais comptes (détournements) ;
- Les défauts d'enregistrements de certains paiements ;
- Les vols d'espèces ou de chèques ;

2.2. Les risques opérationnels de la fonction budgétaire

Les risques opérationnels relatifs à la fonction budgétaire sont identifiables à plusieurs niveaux, dont :

- la non élaboration du budget ;
- des informations relatives aux prévisions inexactes, non remises à jour, non disponibles ;
- l'absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
- le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget ; etc....

2.3. Les risques opérationnels de gestion de comptes bancaires

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

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

Pour cette fonction le rôle du trésorier est l'atteinte de la "trésorerie zéro". En d'autres termes le trésorier doit veiller à ce que sa trésorerie soit équilibrée en faisant en sorte que celle-ci ne soit pas excédentaire ou déficitaire.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE

Au cours de ces dernières années, le niveau de risque dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Toutes entreprise doit constituer en son sein un minimum d'organisation. C'est en effet, grâce à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et le dynamisme d'une entreprise, en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée

Par ailleurs, tous les acteurs de la vie économique sont directement concernés par la qualité du contrôle développé au sein de leurs entités, qui permet de limiter les risques de défaillance et d'optimiser l'efficacité des opérations.

Section 1 : Définition et objectif du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont multiples. Il peut être apprécié à différents niveaux. Ce qui crée une grande confusion parmi les dirigeants. C'est pourquoi il convient d'explicitier ce qu'est le contrôle interne et en quoi consiste t-il ?

1.1. Définition du contrôle interne.

Les définitions du contrôle interne ont évolué au fil des dernières années. Nous allons vous en donner quelques unes.

En 1948, BERTRAND Fain et VICTOR Faure définissaient le contrôle interne comme suit : « le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes ».

Cette définition réduit le champ d'application du contrôle interne à la comptabilité de son rôle à la prévention des fraudes.

En 1977, l'ordre des experts comptables français a adopté la définition suivante : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information. De l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des

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

Cette définition élargit le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise et ne limite pas son rôle aux seules mesures de vérifications.

Toutes ses définitions nous montrent que le contrôle interne a considérablement évolué. Nous allons proposer une plus récente qui englobe toutes les fonctionnalités du contrôle interne.

Pour Coopers & Lybrand (2000 ; 14), « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et est destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Cette définition se doit d'attirer notre attention sur les caractéristiques fondamentales du contrôle interne à savoir :

- qu'il est un procédé : c'est-à-dire un moyen, une façon de faire, ce n'est donc pas une fin en soi
- ce processus à un caractère relatif : il fournit une assurance raisonnable.
- Il concerne l'ensemble du personnel et est donc l'affaire de tous à tous les niveaux de l'entreprise.

Aujourd'hui, pour comprendre le contrôle interne, il est indispensable de dépasser le sens de vérification et d'inspection du mot "contrôle" pour le concevoir comme un outil de direction pour conduire l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs.

Ainsi, posons la question de savoir comment le contrôle interne peut-il emmener les dirigeants de l'entreprise de se prémunir des risques ?

Nous allons essayer de répondre à cette préoccupation dans le point suivant.

1.2. Les objectifs du contrôle interne.

Selon YAZI Moussa (2006 ; 150), le contrôle interne a pour objectif d'assurer ou favoriser et non garantir suivant le cas :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- La qualité de l'information, dont la fiabilité de l'information financière ;
- La conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures ;
- La réalisation et l'optimisation des opérations, et l'amélioration des performances ;

Analysons ces éléments au cas par cas.

➤ La protection et la 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 terme monétaires et qui sont d'une importance capitale pour la survie de l'entité à savoir la qualité de son personnel et de son image de marque.

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

➤ La qualité de l'information

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).
- Exhaustive: Si l'information est donnée à moitié, elle perd de son efficacité. Le système doit prendre en compte toutes les informations.
- 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 en a plus besoin ni trop tôt au risque qu'on l'oublie.

➤ Le respect des instructions, lois et règlements.

Le fait de diriger une entité conduit impérativement à donner des instructions à tous les niveaux de responsabilité. Il est très facile de donner des instructions mais il faut aussi en contrôler l'application aux trois niveaux de contrôle suivants:

- un contrôle a priori pour s'assurer que l'objectif des instructions est bien défini, que l'instruction est claire et s'adresse à des personnes habilitées à les interpréter correctement ;
- Un contrôle à posteriori pour s'assurer de son application ;

Il est très important de faire comparer par un tiers, les instructions données et les actions qui en furent exécutées afin de donner des garanties sur l'application effective.

➤ L'amélioration des performances.

Le contrôle interne vise non seulement la sécurité des transactions et des opérations effectuées par l'organisation, mais aussi leur efficacité ou même leur efficience.

- le contrôle interne est une discipline générale de gestion, permettant d'assurer une meilleure efficience des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise.
- La préoccupation majeure du contrôle interne est l'utilisation économique et efficace des ressources de l'entreprise afin d'assurer sa survie.

Par rapport à la fonction trésorerie, on peut dire que le contrôle interne est un processus interne mis en place par les responsable afin d'éviter les impasses de trésorerie et minimiser les cas de fraudes et de détournements au niveau de cette fonction. Celui-ci doit permettre de s'assurer que :

- Les décisions sont prises par le niveau hiérarchique compétent, afin de limiter le risque d'opérations injustifiées.
- Aucune opération fictive ou ne concernant pas l'entreprise n'est enregistrée (principe de réalité des enregistrements comptables) ;

- Toutes les opérations concernant l'entreprise sont enregistrées (principe d'exhaustivité des enregistrements comptables) ;
- Toutes les opérations sont enregistrées à la bonne valeur et en conformité avec les principes comptables au moment de leurs réalisations et à la date de clôture (principe d'évaluation correcte des enregistrements comptables) ;
- Toutes les opérations sont enregistrées dans les comptes individuels concernés (principe de comptabilisation correcte des enregistrements comptables).

Rappelons que les risques inhérents à un contrôle interne peuvent être :

- le double enregistrement des opérations ;
- le défaut d'enregistrement des opérations
- le double paiement ;
- le règlement non autorisé
- la mauvaise séparation des exercices du fait de la non prise en compte de la bonne date des opérations.

Le contrôle interne doit permettre de déceler le plus tôt possible ces anomalies de fonctionnement, qu'elles soient occasionnelles ou systématiques.

D'une manière générale, il y a des liens suivants entre les objectifs assignés au contrôle et les procédures à mettre en œuvre au sein de l'entreprise.

1.3. Le dispositif de contrôle interne

Les activités de contrôle sont les dispositifs spécifiques que chacun met en place en vue de lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux de contrôle interne.

Ces dispositifs vont varier selon la nature des activités. Certains de ses dispositifs sont propres à l'entité, pour faire échec aux risques généraux ; d'autres sont plus spécifiques, et sont propres à chaque activité

Le contrôle approfondi des comptes de trésorerie répond à plusieurs objectifs :

- Maîtriser les flux de trésorerie afin de réduire autant que possible les risques de rupture de trésorerie et optimiser le placement des excédents.

- Mettre en place une disposition destinée à limiter au maximum les possibilités de fraude

Pour l'atteinte des objectifs de contrôle interne en matière de trésorerie l'entreprise doit prendre un certain nombre de mesures, qui permettront de rendre plus performante l'organisation en place. Ces mesures sont les suivantes :

➤ Etablir un budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie, permet de prévoir les recettes et les dépenses relatives à une période donnée et d'envisager, le cas échéant, les moyens à mettre en œuvre (concours bancaires courant, remise à l'escompte d'effets de commerce, mobilisation de créances commerciales etc....) pour éviter les ruptures de trésorerie. Au cas contraire (excédent de trésorerie), il faut envisager le placement des fonds pour qu'ils soient rémunérés.

➤ Mesures d'encaissement des fonds

Les encaissements sont constitués par les espèces, les chèques, les effets à recevoir et avis de virements reçus. A ce titre, pour enregistrer régulièrement ces fonds et minimiser les cas de détournements, l'entreprise doit :

- pré numéroté les pièces de caisses et faire des investigations systématiquement en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse. Un responsable des encaissements doit aussi vérifier l'existence de la pièce justificative et son caractère régulier. La conformité de la pièce justificative avec la recette est vérifiée par le caissier et contrôlée par un responsable ;
- utiliser un journal différent pour chaque caisse, pour chaque compte bancaire, pour chaque devise
- ne pas affecter directement les recettes de la caisse au règlement des dépenses ;
- privilégier les règlements des clients par chèques barrés ou par virements bancaires au détriment des règlements en espèces ;
- fixer un plafond de montant en espèces à détenir par caisse et au delà de cet montant, les excédents doivent impérativement être reversés en banque ;

- créer des caisses séparées pour les encaissements clients et règlements de dépenses courantes (séparation des caisses) ;
- séparer strictement les fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenues des comptes de clients et des comptes de caisses ou de banque ;
- veiller à la vérification des encaissements effectués chez les clients au cas où les fonds seraient reçus par un intermédiaire
- veiller pour les encaissements par chèques, avis de virement à ce que :
 - o l'ouverture de courrier doit être effectuée par des personnes n'accomplissant pas de tâches de trésorerie.
 - o ces mêmes personnes établissent la liste des valeurs reçues.
- Remettre le plus rapidement possible les pièces et les chèques à la banque ;
- Interdire les avances de caisse non comptabilisées afin d'éviter toute perte reçue laissée en fonds de caisse ou tout oubli de réclamation. Dans un premier cas, un comptage de la caisse permet de s'en rendre compte.

Pour les encaissements d'espèces concernant les ventes au comptant, il faut nécessairement mettre en place un contrôle systématique de toutes les ventes et de vérifier leur correspondance avec les recettes qu'elles ont générées.

Le tableau N°1 (voire annexe 1) décrit les fonctions incompatibles avec la fonction d'encaissement, afin de minimiser les risques de détournement.

➤ Mesures de décaissement des fonds¹

Les décaissements sont les paiements effectués par banque (chèque ou virements) ou par traite. Ce mode de règlement assure plus de sécurité aux mouvements des fonds et le contrôle par les entreprises est le plus facile.

Les procédures ci-dessous doivent être mises en place pour s'assurer un correct suivi des règlements effectués et éviter les détournements par règlement de dépenses fictives :

¹ Inspiré essentiellement de FALL Abdoulaye ; correction du cas N°2 : trésorerie recherche de fraude (2007)

- que les chèques doivent être signés uniquement par les personnes autorisées ;
- que les dépenses soient assorties des pièces justificatives originales, dûment signées et permettant l'identification du bénéficiaire et de la nature de la dépense ;
- le titre de paiement ne doit pas être un chèque au porteur ; s'il s'agit d'un effet de commerce, il faut veiller à vérifier le motif ainsi que l'échéance ;
- détermination des niveaux de dépenses à régler en espèces et de ceux à régler obligatoirement par la banque ;
- à l'émission du chèque correspondant aux pièces justificatives, ces dites pièces doivent être annulées par une mention "payé" inscrite manuellement à l'aide d'un tampon ;
- le caissier doit s'assurer de l'identité du bénéficiaire et s'assurer en outre que celui-ci a effectivement reçu son montant en lui faisant signer un reçu qu'il conservera ;
- le délai d'enregistrement doit être le plus court possible : les chèques émis sont enregistrés selon une séquence numérique. Comme pour les encaissements, il sera utilisé un journal différent pour chaque caisse, pour chaque compte bancaire, pour chaque devise, etc. ; tout mouvement de fonds doit être enregistré ; les avances non comptabilisées doivent être interdites ;
- chaque journal de caisse, pour chaque compte bancaire, pour chaque devise, etc.... signé doit être envoyé le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne différente de celle qui les a préparés. En aucun cas, les chèques à envoyer ne doivent lui être retournés après signature.

Le tableau N°2 (voir annexe 1) décrit les séparations des fonctions décaissement et les risques des cumuls.

➤ Rapprochements bancaires et contrôle de caisse

Des rapprochements bancaires doivent être établis régulièrement, si possible par une personne qui n'est ni en charge des encaissements, ni des décaissements, afin de réduire le risque de détournement de fonds et de dissimulation.

Les soldes des comptes de banque doivent être régulièrement rapprochés des montants apparaissant sur les relevés bancaires pour vérifier s'il y a des erreurs commises par la banque ou par l'entreprise.

La caisse fait aussi l'objet de contrôle périodique pour que le solde du compte caisse corresponde aux espèces détenues. Ces contrôles doivent être effectués par un responsable n'ayant pas accès aux opérations d'encaissement ou de décaissement par espèces. Ainsi, ces vérifications doivent être effectuées de manière inopinée et à intervalles irréguliers.

- Vérifier le montant des agios facturés par la banque

Le recours à des crédits de trésorerie se traduit par un coût de financement élevé. Les agios qui sont les frais de traitements des comptes, doivent être systématiquement contrôlés à l'aide de la convention signée avec la banque.

Section 2 : le dispositif de contrôle interne (le COSO)

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

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

Pour y répondre le COSO₁ retient 5 éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités. Ils réunissent donc les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments sont présentés sous la forme d'une pyramide.

2.1. L'environnement de contrôle

Il traduit la culture de l'organisation. Il dépend de l'intégrité, de l'éthique, de la compétence du personnel, du style de management. L'environnement doit être favorable pour la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant.

2.2. L'évaluation des risques

L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer les objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de manière harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser, et gérer les risques correspondants.

2.3. Les activités de contrôle

Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer qu'elles sont exécutées efficacement. Les mesures identifiées par le management comme nécessaire à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs.

Ces activités sont donc les dispositifs spécifiques que chaque responsable doit mettre en place pour gérer au mieux son département. Ces activités doivent s'inscrire nécessairement dans le respect des objectifs généraux de contrôle interne.

2.4. Information et communication

Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour des activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires, à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations. La transparence doit donc être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuit de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui nuisent à la bonne maîtrise de l'ensemble.

2.5. Le pilotage

L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contrôle.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner le concept et d'analyser le dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie. En recherchant une définition qui place bien la trésorerie dans le cadre de cette étude, nous avons passé en revue, les risques liés à sa gestion. Ces préalables nous permettront de contribuer de façon pratique à l'amélioration de la gestion de la trésorerie à travers l'audit d'efficacité dont nous présenterons le contenu dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 : L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DE TRESORERIE

Ce chapitre nous présentera l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie, ses techniques ainsi que la méthodologie utilisée.

Section 1 : concept d'audit d'efficacité

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

1.1. Définition

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

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

Il se rapproche d'une mission de conseil car il consiste à mesurer l'efficacité des différentes procédures internes de la société. Le but de l'audit n'est alors plus d'observer mais de juger. Pour Bernard GRAND et Bernard VERDALLE (1999 ; 21), en plus des contrôles de conformité et de régularité qui garantissent la sécurité, les entreprises doivent être performantes. Les procédures ne doivent être simplement appliquées, elles doivent être efficaces afin d'assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

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

1.2. Champs d'application

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

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

Section 2 : audit d'efficacité de la trésorerie

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

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

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

- Finalités et objectifs clairement définis :

L'auditeur doit s'assurer de l'existence ou non de finalités et d'objectifs clairs et quantifiés, de leur cohérence, leur équilibre et leurs complémentarités.

- L'acquisition des moyens nécessaires à la gestion de la fonction

Les moyens humains, matériels et immatériels doivent être en adéquation avec les exigences de la fonction

- Organisation adaptée :

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

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

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

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

Tableau N°3 : Indicateurs et mesures d'efficacité de la trésorerie

Dispositifs de contrôle interne	Indicateurs d'efficacité	Mesures d'efficacité
objectifs	Clarté, vulgarisation, pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'objectifs formalisés, diffusés ; - Niveau d'atteinte des objectifs ;
Système d'information	fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'information ; - Existence de tableau de bords ; - Vitesse de traitement des données ; - Exhaustivité de l'information ;
moyens	Adéquation des moyens humains et matériels	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du personnel, (niveau de formation, effectif, compétence) ; - Mode de recrutement ; - Disponibilité et qualité des moyens matériels - Existence d'ordinateurs, de progiciel.
organisation	qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un organigramme ; - Existence de fiche de poste ; - Séparation des tâches ;
Méthodes et procédures	Formalisation, adéquation	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de manuel de procédures ; - Degrés de respect des procédures
Supervision et activité de contrôle	Qualité, rigueur	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'activité de contrôle - Existence de système d'autorisation

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

2.1. Techniques d'audit d'efficacité

2.1.1. Méthodologie de l'audit d'efficacité

L'audit d'efficacité étant considéré comme un audit opérationnel, sa méthodologie découlera donc de la démarche générale des audits opérationnels. De ce fait, pour élaborer une méthodologie propre à ce type d'audit, il est important de cerner celle de l'audit opérationnel. Ce dernier est composé de plusieurs phases selon Laurent et Therkowsky (1991 ; 132) :

- La détermination de la stratégie ;
- Le lancement de l'audit ;
- L'analyse diagnostique détaillée ;
- La recherche d'amélioration ;
- L'élaboration du plan d'action ;
- La mise en œuvre ;

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

➤ L'analyse diagnostique détaillée

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

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

- La prise de connaissance de l'existant

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

- La collecte des rapports d'audit antérieurs ;
- L'analyse du manuel de procédures s'il existe ;
- La consultation de base documentaire (budget par exemple) ;
- La description des systèmes d'information de la fonction trésorerie ;
- L'organigramme de l'entité auditée. (Olivier Leman ; 1995 ; 43).

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

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

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

1. Le recensement des objectifs que l'on désire atteindre par l'intermédiaire du contrôle interne ;
2. La description des moyens par lesquels l'entreprise assure l'objectif défini précédemment ;
3. L'évaluation : les points sont très forts lorsque deux moyens sont mis en œuvre. Ils sont forts lorsqu'un moyen permet d'assurer l'objectif et sont faibles lorsqu'il n'y a pas de moyens visant à assurer l'objectif.

Une fois les points forts identifiés, leur existence théorique doit être confirmée par des sondages, des tests de pertinence pour qu'ils puissent être définitivement acceptés comme

tels. L'auditeur cherche les preuves que les contrôles décrits par les QCI sont réellement appliqués.

- L'analyse des faiblesses

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

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

- La recherche d'amélioration

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

- Elaboration du plan d'action

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

- La mise en œuvre

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

HENRY Maders (1994 ; 28), adopte une méthodologie qui prend en compte la détermination des recommandations, la mise en œuvre et le suivi des recommandations.

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

- L'analyse diagnostique détaillée ;

- La détermination des recommandations ;
- L'élaboration du plan d'actions ;
- La mise en œuvre et le suivi des recommandations ;

La démarche générale de l'audit d'efficacité peut être schématisée selon la figure suivante :

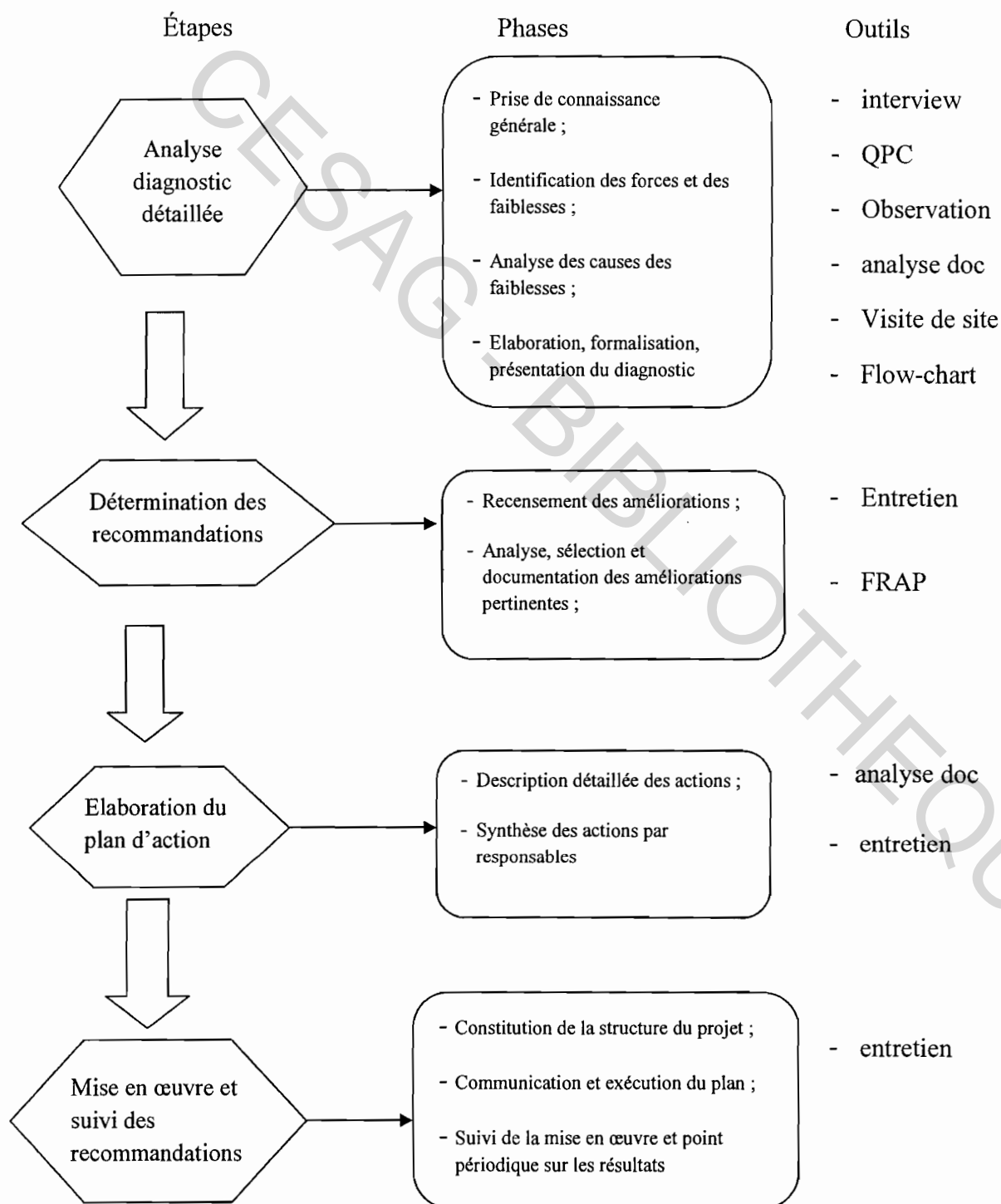


Figure N°1 : Démarche générale de l'audit d'efficacité

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

2.1.2. Les outils d'évaluation

Pour évaluer le dispositif de contrôle interne d'une fonction, l'auditeur utilise à chaque étape de sa mission plusieurs outils pour atteindre ses objectifs. Ces outils peuvent se résumer en trois groupes :

- Les outils de collecte de l'information ;
 - Les outils d'analyse de données ;
 - Les outils de formalisation des travaux
- Les outils de collecte de l'information

Dans cette catégorie d'outils nous pouvons citer :

- Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) ;
 - L'observation physique
 - L'interview
 - L'analyse documentaire
- Le questionnaire de prise de connaissance

Il comprend les questions que se pose l'auditeur sur l'entité à auditer (connaissance socio-économique, fonctionnement etc.) afin de se familiariser avec cette entité. La mise en œuvre du QPC se fait par interview.

- L'observation physique

Il consiste à aller observer ce qui se fait sur le terrain. L'observation peut concerner un processus, un bien, un document etc.

Selon RENARD Jacques (2002 ; 331), il existe deux types d'observations, à savoir l'observation directe et l'observation indirecte.

- L'interview

L'interview est un outil permettant à l'auditeur d'obtenir de son interlocuteur des renseignements concernant ses tâches, ses idées, etc. il n'a d'autre objet que de décrire un cadre général. C'est outil que l'auditeur utilise fréquemment.

- L'analyse documentaire

C'est la consultation des documents internes ou externes à l'entreprise en vue de recueillir des informations.

- Les outils d'analyse des données

- Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou flow chart est un schéma qui permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilités, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

- La grille de séparation des tâches

C'est un outil qui a pour objectif de formaliser les attributions des personnes et permet de mettre en évidence les doubles emplois, le cumul des fonctions incompatibles.

Selon RENARD Jacques (2006 ; 350), la grille de séparation des tâches relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique.

- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est une grille d'analyse dont la finalité est de déceler les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles. Selon OLIVIER Leman (1995 ; 197), il permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Le questionnaire est conçu de telle sorte que la réponse négative comporte une faiblesse et la positive un point fort du contrôle interne.

- Les outils de formalisation des travaux

Nous n'allons retenir qu'un seul outil : la feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP). C'est un document de travail synthétique qui signale un dysfonctionnement en indiquant la nature du problème, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations pour y remédier. C'est un moyen d'analyse simple et clair.

Les différents outils et méthodes que nous venons de présenter devront être mis en œuvre dans une démarche globale d'un audit d'efficacité.

Section 3 : méthodologie de recherche

3.1. Elaboration du modèle d'analyse

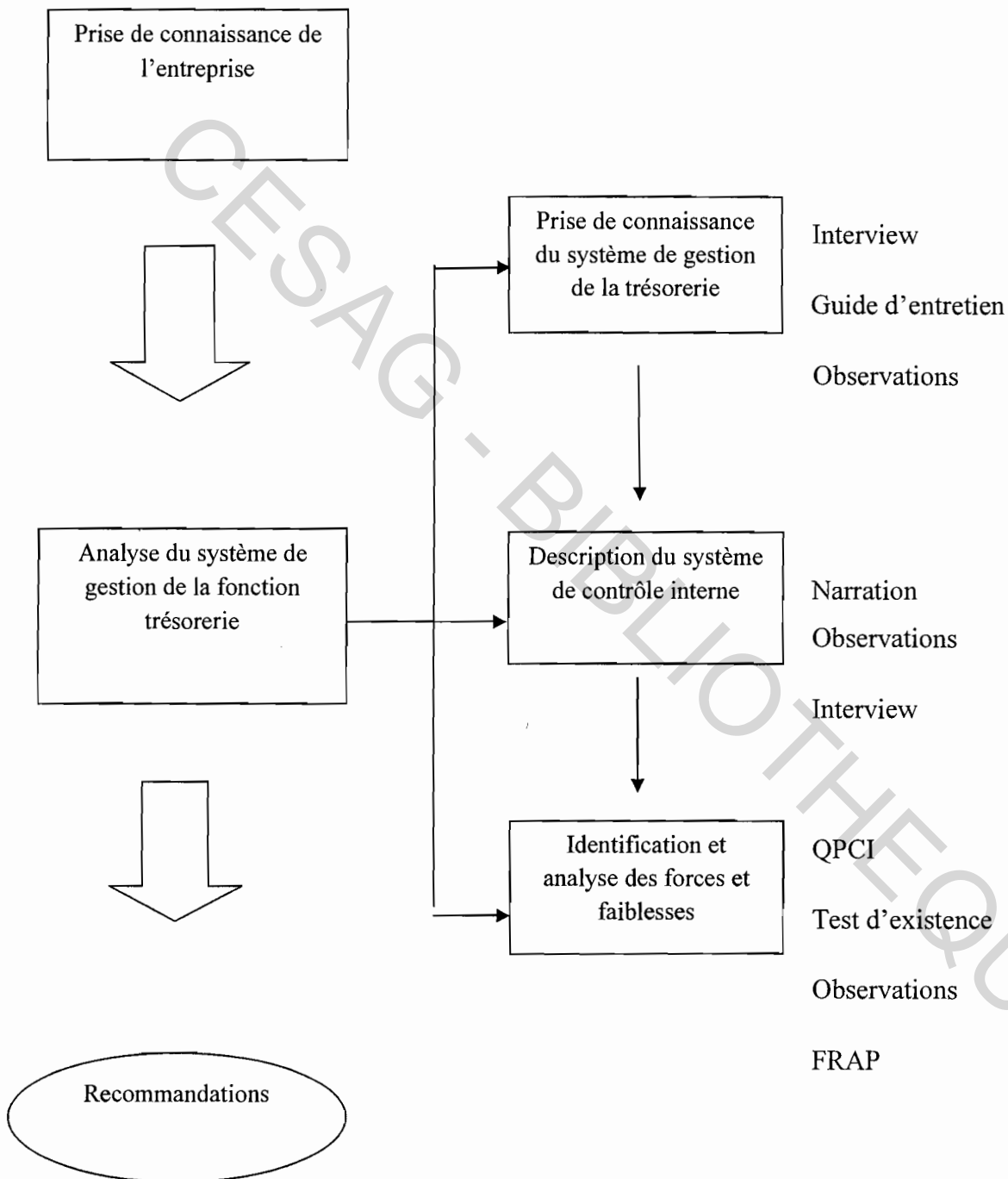
Nous ne retiendrons que l'étape de l'analyse diagnostique détaillée puis nous procéderons aux recommandations.

Notre démarche comportera les phases suivantes :

- La prise de connaissance de l'existant et le recueil de l'information ;
- L'analyse de l'existant et l'identification des forces et faiblesses de la gestion de trésorerie ;
- L'analyse des causes et conséquences des faiblesses identifiées ;
- Les recommandations et perspectives de mettre en œuvre.

Notre modèle d'analyse se présente comme suit :

Figure N°2 : modèle d'analyse



Source : nous même à partir de la revue de littérature

3.2. Méthode et outils de collecte des données

Les méthodes et outils mentionnées ci-après nous ont permis de collecter les données relatives à la gestion de la trésorerie de GRAFICA sport.

3.2.1 Méthode utilisée

Notre étude a été effectuée à la comptabilité de GRAFICA sport, la gestion de la trésorerie étant assurée par ce service. Ainsi, pour mener à bien notre étude, nous avons adopté la méthode suivante :

- ✓ Collecte des informations auprès des acteurs

A ce niveau, il faut préciser que l'essentiel des informations ont été fournies par le comptable qui est la seule personne qui gère ce service.

3.2.2 Outils de collecte de données

Plusieurs outils ont été utilisés pour la collecte des données ; ce sont :

- L'entretien ou interview ;
- L'observation ;
- Le QCI et la grille de séparation des tâches ;
- L'analyse documentaire.

- ✓ L'entretien ou interview

L'entretien a porté essentiellement sur :

- l'organisation du service ;
- les missions et objectifs atteints au service ;
- les procédures mises en place et leur application ;
- la description des tâches ;
- la disponibilité des moyens ;

- etc.

✓ L'observation physique

Nous avons observé le comptable dans l'exécution de ses tâches en vue de nous assurer de l'exactitude des propos recueillis.

✓ Le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches

A l'aide du QCI, nous avons effectué une évaluation qui nous a permis de déceler les forces et les faiblesses liées à la gestion de trésorerie. Notre questionnaire est composé d'un ensemble de questions fermées, administrées au responsable. Quant à la grille de séparation des tâches, elle a permis de faire ressortir les différentes fonctions assurées par poste de travail et la séparation des tâches.

Les réponses « oui » correspondent à une force et les réponses « non » correspondent à une faiblesse du système.

✓ L'analyse documentaire

A ce sujet, nous avons procédé à la consultation des documents pertinents et disponibles, notamment : les journaux de trésorerie, le rapport sur le contrôle de caisse, etc.

✓ Test de conformité et de permanence

Le test de conformité et le test de permanence nous ont permis de vérifier la réalité et la permanence de l'application des procédures décrites. Pour ce faire, nous avons utilisé un échantillon représentatif, permettant de toucher de près les réalités décrites. L'échantillonnage a concerné les relevés de compte banque avec laquelle GRAFICA sport réalise toutes ses opérations, les factures clients, les factures fournisseurs, les chèques et les bons de caisse.

Cette présentation permet d'apprécier son apport dans l'amélioration de la gestion de la fonction en particulier celle de la fonction trésorerie. Elle nous a permis de cerner son domaine d'intervention, des outils, ses techniques ainsi que la démarche. En outre, elle nous a aidés à élaborer la méthodologie pour l'audit d'efficacité. De même nous avons pu présenter ici une synthèse de ce modèle à retenir pour l'étude.

Conclusion de la première partie

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

L'absence de certains outils dans la gestion de trésorerie engendre des problèmes qui s'expliquent par la non maîtrise de la position de trésorerie à un moment donné. Apparemment simples, les problèmes de gestion de trésorerie sont en fait complexes et d'une grande importance : les maîtriser, nécessite des réflexions approfondies et une méthode d'approche.

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

La revue de littérature nous à permis de faire un exposé sur les principes aboutissant à une gestion optimale de la trésorerie. Nous allons confronter les conditions de son applicabilité à GRAFICA sport

2^{ème} partie :
Cadre pratique d'étude ;
Cas de la société GRAFICA sport SENEGAL

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GRAFICA SPORT

Après avoir conclu sur la partie théorique de notre étude, cette étape constitue une phase tout aussi importante pour toute mission d'audit. Cette première phase, nous a permis de connaître le fonctionnement de l'entreprise grâce à des entretiens avec ses dirigeants et les agents intervenants dans les opérations de trésorerie.

Comme toute entreprise commerciale, GRAFICA sport possède un département comptable et financier qui pilote ses activités financières et principalement sa trésorerie. Pour améliorer cette dernière afin de la rendre plus efficace, nous avons convenu avec ses responsables d'effectuer un audit d'efficacité.

Ce chapitre a pour objet de présenter la société. Nous aborderons les aspects tels que son historique, sa raison sociale et son organisation générale.

Section1 : présentation générale de GRAFICA sport

Cette présentation de GRAFICA sport a été réalisée suite à des interviews de différents responsables et une consultation de la documentation disponible au niveau de l'entreprise.

1.1 Historique

GRAFICA sport est une SARL (Société à Responsabilité Limitée) créée le 29 octobre 2003 au capital de 1000000 de F CFA par un couple, dont le mari est sénégalais d'origine et sa femme, une italienne. Elle fait partie de l'ensemble des sociétés sénégalaises qui concourent au développement du pays. GRAFICA sport est situé à l'Espace Résidence 3, Hann Mariste où elle détient ses bureaux et ses ateliers.

Il faut préciser que la société a été créée le 29 octobre 2003, mais elle a véritablement commencé ses activités le 06 aout 2004 et appartient maintenant exclusivement au mari.

1.2 Raison sociale

GRAFICA sport a été créée pour exercer dans la Confection, l'Infographie, la Sérigraphie, et l'Imprimerie. Nous donnerons plus de précisions sur ses fonctions lorsque nous aborderons l'organisation.

1.3 L'organisation

L'associé majoritaire qui est le directeur général est le gérant de la société. De ce fait, il définit l'organisation et les orientations de la société. Il est entouré pour cela d'un comité de gestion composé des responsables des directions de GRAFICA sport. La structure des départements est la suivante :

- Une direction générale
- Un département financier et comptable
- Un département commercial
- Un département infographie

1.3.1 La direction générale

Elle est chargée d'élaborer la politique générale de la société et de veiller à son application. Elle fixe les objectifs et donne les moyens aux différentes structures pour les atteindre. Nous pouvons dire que la direction générale est composée du seul gérant et de son assistante qui joue aussi le rôle de secrétaire.

1.3.2 Le département financier et comptable

Il gère la comptabilité générale, gère les recettes et les dépenses de la société. Il est chargé aussi de l'imputation et du contrôle des flux financiers tout en fournissant les pièces comptables y afférentes. Il faut noter que ce département comprend deux personnes. Le chef comptable et une caissière.

1.3.3 Le département commercial

Il constitue le plus grand des départements, car il gère à lui seul trois services c'est-à-dire, la sérigraphie et l'imprimerie, la confection, et le service marketing.

- Le service sérigraphie et imprimerie

Sérigraphie (du latin *sericum* la soie et du grec *graphein* l'écriture) est une technique d'imprimerie qui utilise des écrans de soie interposés entre l'encre et le support. Les supports utilisés peuvent être variés et pas nécessairement planes (papier, carton, textile, métal, verre, bois, etc..). Elle fut utilisée entre autre par les Japonais pour imprimer les blasons sur les

kimonos. La sérigraphie est donc une nouvelle technique en matière de publicité que GRAFICA offre aux sociétés sénégalaises qui veulent faire connaître leurs entreprises, leurs produits etc. l'avantage de la sérigraphie est qu'elle :

- autorise un fort dépôt d'encre qui garantit non seulement une couleur intense qui dure dans le temps mais également une bonne opacité
- est intéressante économiquement même pour de courts tirages
- autorise l'impression de supports de toutes natures : bouteilles, canettes métalliques, machines, papiers, carton, bois, plastiques (PVC, polyéthylène, polypropylène, polystyrène, ABS...), métal, verres, textile (coton, nylon, polyester)...

Ce service comprend une quinzaine d'employés, et est dirigé par un chef de service.

➤ Le service confection

GRAFICA sport est spécialisé dans la confection de tous genres : tee-shirt, panneaux, bâches... Ce service comprend une trentaine de tailleurs et est dirigé par un chef.

1.3.4 Le département infographie

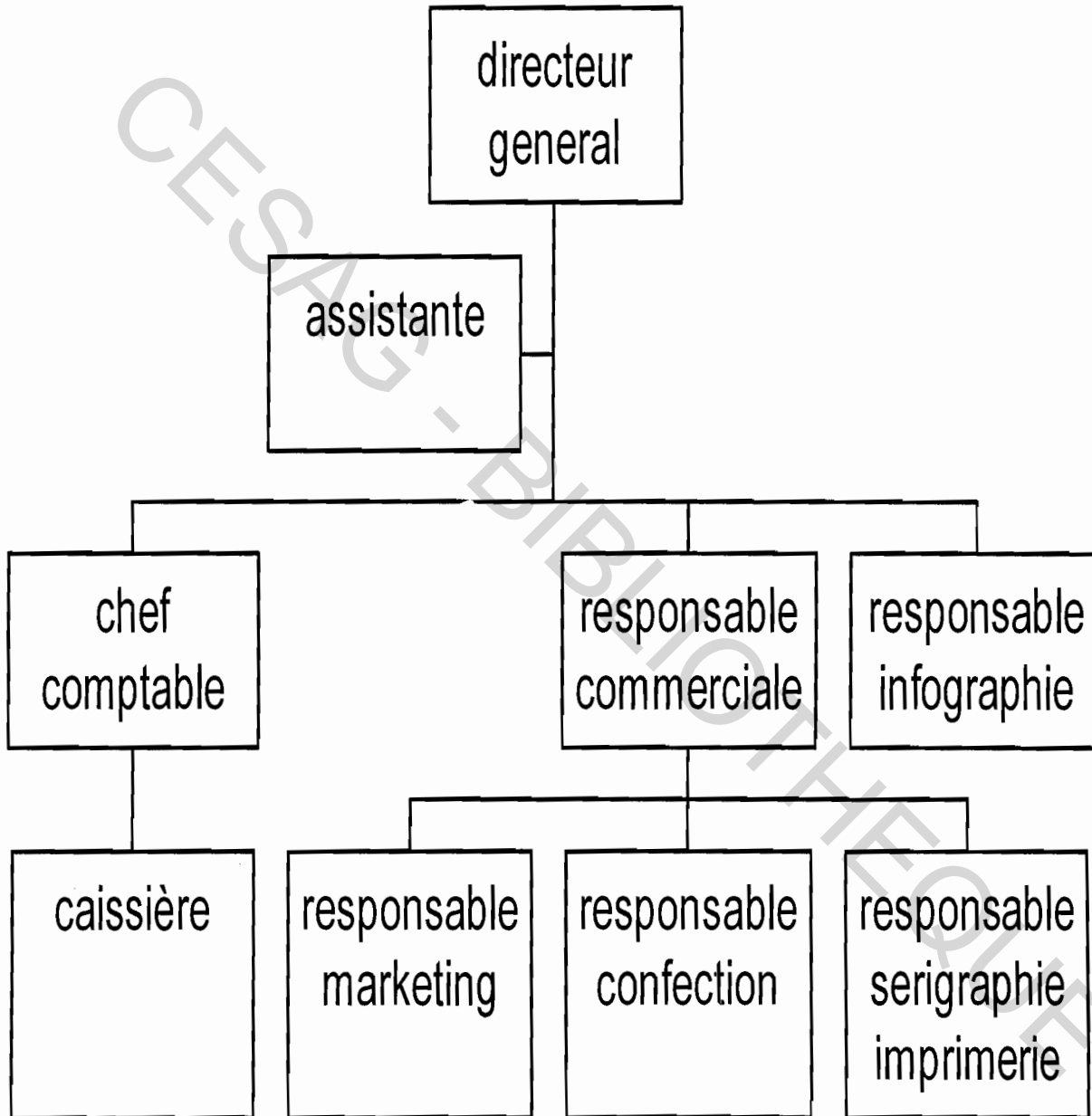
Qu'est-ce que l'infographie ? C'est l'application de l'informatique à la représentation graphique et au traitement de l'image, selon la définition du dictionnaire. En fait, un infographiste est un graphiste sur ordinateur. On définit également l'infographie par l'appellation suivante : la PAO, c'est-à-dire la Publicité Assistée par Ordinateur. L'infographie est donc une nouvelle manière de faire la publicité avec des techniques très poussées qui ne sont pas encore très développées puisqu'elle a seulement vu le jour à l'U.S.A. il y a seulement une quinzaine d'années. L'avantage de cette nouvelle manière de faire la publicité est que les sociétés demandeurs de publicité ont un gain en temps, plus que la publicité se fait en un temps record et les images sur les affiches sont d'une clarté incontestable. Ce service compte trois personnes y compris le chef de ce service. Mais il faut préciser que ce service est supervisé par le gérant qui est lui-même infographiste.

C'est le lieu de rappeler que la société comprend un service d'ordre composé de quatre gardiens et un service d'entretien qui comprend lui, trois personnes.

L'organigramme général de la société peut se présenter comme suit :

Figure 3 : Organigramme de GRAFICA sport

organigramme de GRAFICA sport



Source : GRAFICA sport

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation générale de GRAFICA sport à travers ses départements et ses différents services.

Le chapitre 2 va nous permettre de mettre en œuvre l'audit d'efficacité de la trésorerie proprement dite.

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION TRESORERIE

Ce chapitre nous permettra à travers la description des différentes procédures de la fonction trésorerie recueillies sur le terrain de faire l'audit d'efficacité de la fonction trésorerie.

Section 1 : Description des procédures de trésorerie de GRAFICA sport

Durant notre passage nous avons eu des entretiens avec les différents responsables de services et agents intervenant dans le cycle trésorerie. Ainsi, nous avons consulté certains documents comptables, des notes de services, les rapports d'activités etc.

Ne disposant pas d'un manuel de procédures, nous allons présenter les tâches par les différents intervenants du cycle trésorerie, notamment le chef comptable et la caissière.

Les principales procédures de gestion de trésorerie de GRAFICA sport concernent essentiellement les décaissements et les encaissements.

1.1 Les procédures de décaissements

Cette fonction recouvre toutes les opérations de règlements en espèces et par chèques. Ces procédures sont effectuées à travers les procédures définies comme suit :

1.1.1 les procédures de règlement des factures fournisseurs

Les règlements des factures fournisseurs sont effectués en espèces lorsque le montant est inférieur à 50 000 F CFA et par chèque lorsque le montant est supérieur à 50 000 F. Mais il faut rappeler que la procédure est sensiblement la même.

Elle se déroule comme suit :

1. enregistrement de la facture par la secrétaire² du directeur général et celle-ci la transmet ensuite au chef comptable.
2. Celui-ci vérifie la validité de la facture et les pièces justificatives (bon de commande, bon de livraison). Lorsque la réalité de la dette et les montants sont confirmés, le chef comptable remet la facture et les

² Il faut préciser que c'est la secrétaire qui joue le rôle d'assistante du DG et de caissière pour le comptable

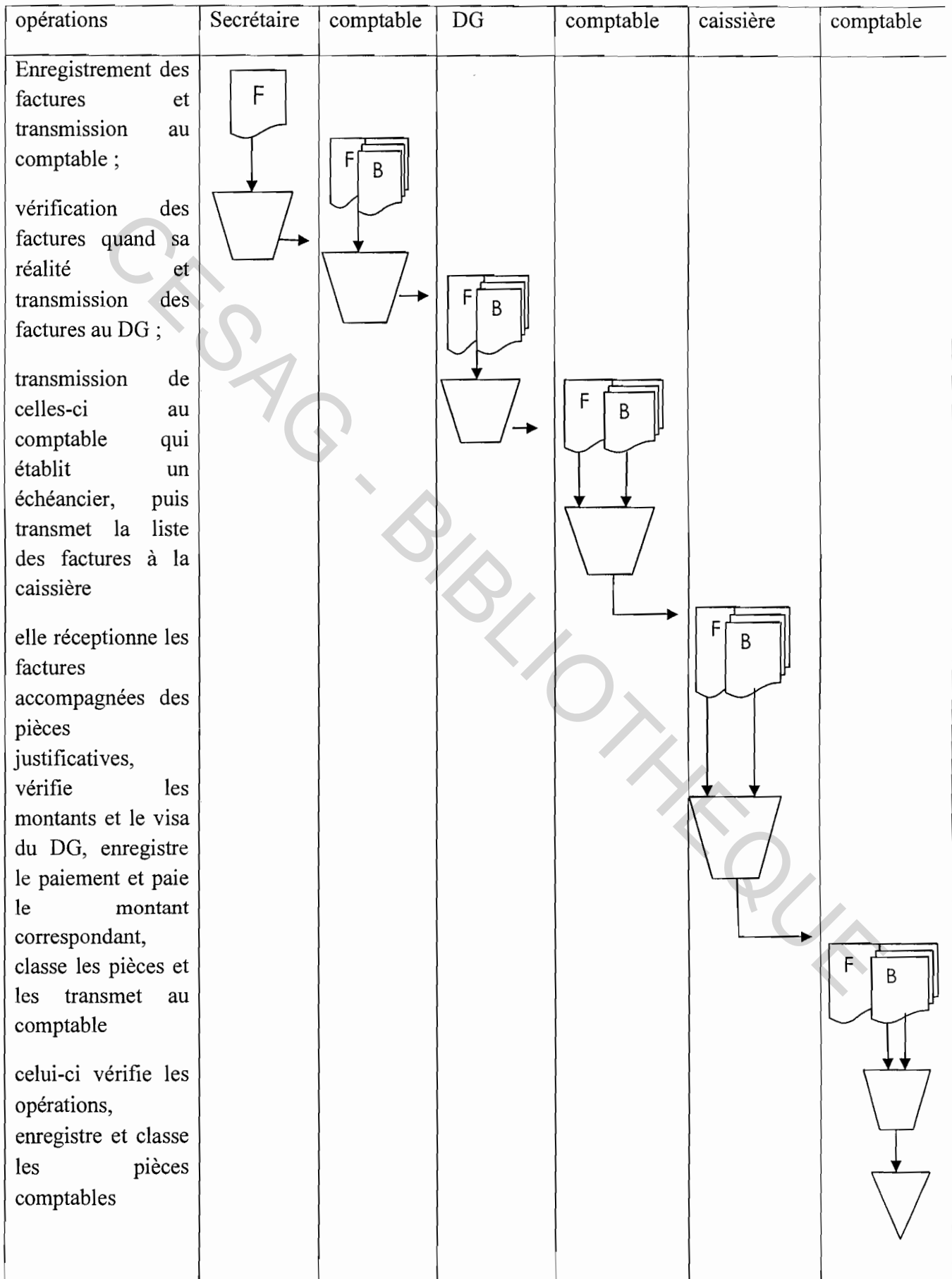
pièces justificatives au DG qui donne l'ordre de payer en mettant son visa sur la facture. Ensuite il transmet les documents au chef comptable. Celui-ci établit un échéancier de paiement conformément à l'arrivée des factures en tenant compte de la priorité de la société. Il transmet les listes de factures à la caissière pour le paiement.

3. La caissière réceptionne cette liste de factures accompagnée des pièces justificatives, vérifie les montants des factures et le visa du directeur général, règle le montant correspondant et enregistre le paiement.
4. Elle tire le solde de la caisse en fin de journée, classe les pièces puis tout est transmis au chef comptable.
5. Celui-ci vérifie les opérations, enregistre et classe les pièces comptables.

➤ Flow-chart du processus de règlement des factures fournisseurs

Les procédures de règlements des factures fournisseurs ci-dessus sont illustrées dans le flow-chart à la page suivante :

Figure N°4 : Flow-chart du processus de décaissement



F= Facture ; B= Bons (commande, réception, livraison)

1.1.2 Les procédures de règlement des dépenses de fonctionnement

1. Le responsable de service exprime son besoin d'achat à travers un bon de commande appelé bon de commande interne qui est remis au service commercial qui se charge de faire un bon de commande définitif ;
2. Le responsable commercial demande une facture pro-forma au fournisseur et remet un exemplaire au comptable en y ajoutant un exemplaire un bon de commande ;
3. Le comptable réceptionne les documents en y ajoutant un bon de chèque où est préciser le montant, le numéro de chèque et l'objet ;
4. Le bon de commande interne, le bon de commande externe, le bon de caisse ou le bon de chèque et le chèque sont envoyés au directeur général qui appose son aval.
5. Le comptable réceptionne les documents vérifie le visa du directeur général et transmet à la caisse pour le paiement.
6. La caissière réceptionne le bon de caisse ou le chèque accompagné des pièces justificatives, vérifie le montant et le visa, enregistre le paiement et paye le montant correspondant.
7. La caissière tire le solde de caisse en fin de journée et transmet les pièces au comptable ;
8. Le comptable vérifie les opérations, enregistre et classe les pièces comptables.

1.1.3 Décaissement par caisse

Le comptable peut donner l'autorisation à la caissière de faire des paiements de certaines dépenses. Tout décaissement nécessite une pièce de dépense visée par les responsables autorisés. C'est-à-dire tout décaissement doit être motivé et justifié par les documents et pièces comptables. Pour tout règlement en espèce, le bénéficiaire signe une pièce de la dépense récapitulant la date de paiement, le montant de dépense, la description des dépenses et autres éléments.

Les contrôles inopinés de la caisse ne sont pas effectués. Toutes les saisies d'espèces sont contrôlées par le trésorier à travers un registre journalier de caisse et une balance mensuelle.

1.1.4 Décaissement par chèque

Pour effectuer le paiement par chèques il n'y a pas cette exigence de base qui est l'apposition de deux signatures pour valider ceux-ci. Toute fois il faut préciser que le chéquier de la société se trouve chez le comptable.

Pour le règlement des factures, le comptable établit les chèques à l'ordre des bénéficiaires. Il établit en outre un bon de chèque sur lequel il mentionne, le montant le numéro de chèque et l'objet. Tous ces documents sont transmis au directeur général pour la signature des chèques. Après signature du DG ce dernier transmet la liasse au comptable.

Le comptable transmet la liasse à la caissière puis celle-ci remet les chèques aux bénéficiaires. Le double des pièces, une copie reste chez la caissière pour les archives et l'autre copie est transmise à la comptabilité pour l'enregistrement et le classement.

1.1.5 Les procédures d'encaissement

A GRAFICA sport les opérations d'encaissements concernent essentiellement les règlements des clients qui s'effectuent en espèces, par virements ou par chèque. Toutefois il n'existe aucune procédure formalisée, l'entretien a révélé que la séquence des opérations se présente comme suit :

1. Au préalable, le client se présente au service commercial avec les pièces que justifie la prestation de service, pour l'établissement de sa facture pro forma ;
2. La responsable de ce service mentionne un acompte de 50% sur la facture pro forma qui est obligatoire au moment de la commande ;
3. Le client se rend ensuite chez la caissière qui lui fait un reçu de son acompte ;
4. A la fin de la journée la caissière établit une feuille de caisse qui résume l'état des encaissements ;
5. Elle envoie ensuite la souche au comptable qui comptabilise l'opération automatiquement en débitant le compte 419 (client créditeurs) par le crédit d'un compte de trésorerie ;

1.2.1 Encaissement par chèque

Les encaissements des fonds proviennent généralement des règlements clients ou à des retraits de la banque pour alimenter la caisse. Dans l'entreprise il n'y a pas un plafond d'encaissement par caisse fixé.

La seule caisse effectue les encaissements et les décaissements de fonds, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de spécialisation de caisse.

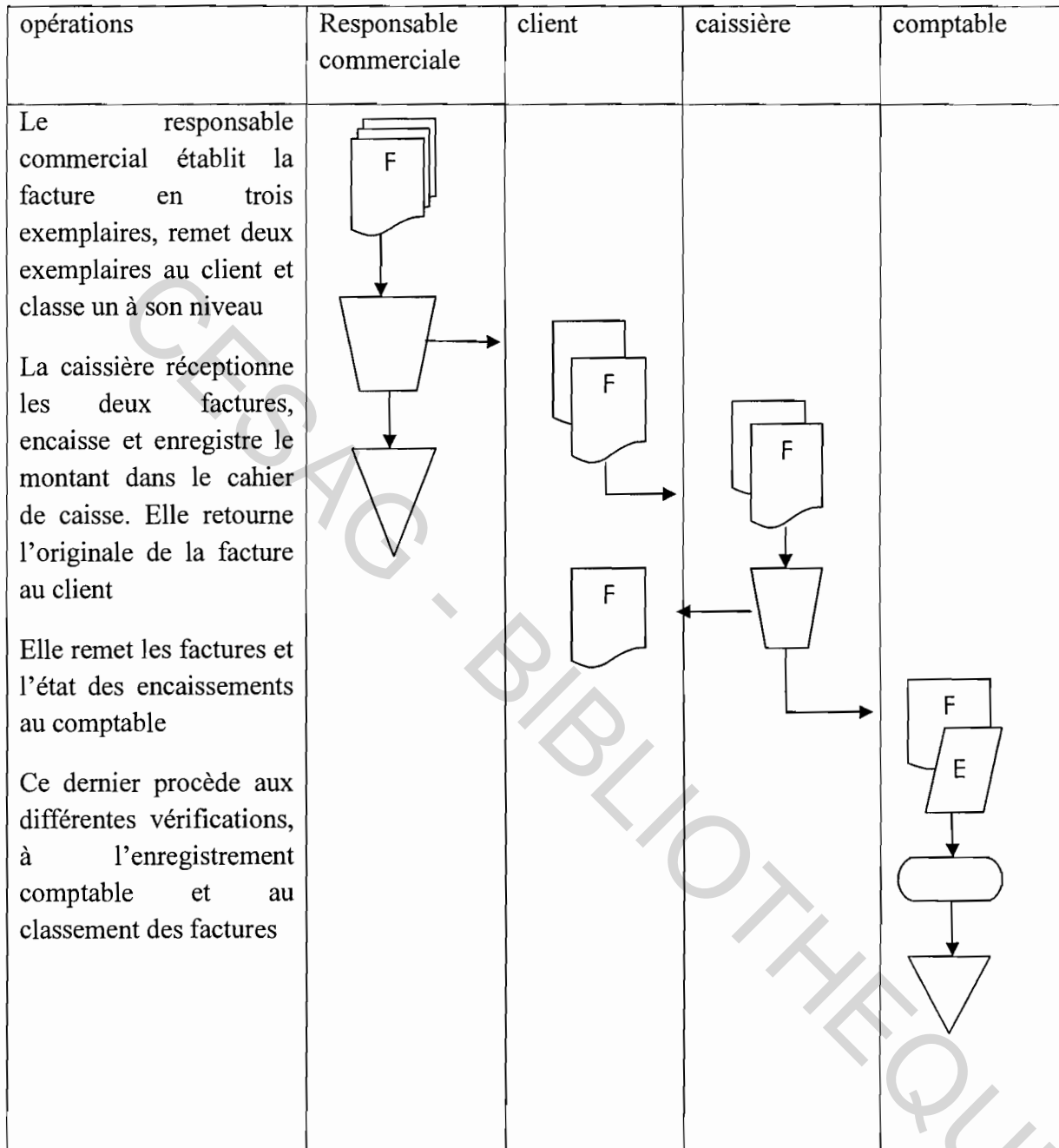
1.2.2 Encaissement par banque

Les règlements des clients de GRAFICA sport sont effectués aussi par virement bancaire ou par chèque.

➤ Flow- chart du processus d'encaissement

La procédure d'encaissement ci- dessus décrite est illustrée dans le flow- chart de la page suivante :

Figure N°5 : flow-chart du processus d'encaissement



F Facture

▽ classement du support d'information

E Etat d'encaissement

○ traitement informatique

→ Circulation de document

▭ Opération manuelle (contrôler, valider, signer)

1.2. Les procédures de budgétisation

A partir des entretiens que nous avons eus avec les différents intervenants dans les opérations de trésorerie, nous savons qu'aucun budget n'est défini actuellement à GRAFICA sport. Il n'existe aucun budget de fonctionnement des différents services. Il n'existe pas non plus de budget de trésorerie.

En résumé, la gestion prévisionnelle des recettes et des dépenses n'est pas assurée.

1.3. Les procédures de négociation des conditions bancaires

Les entretiens ont montré que l'entreprise ne fait aucune négociation particulière avec la banque, GRAFICA sport est en application des conditions standards bancaires, sauf le contact avec la banque qui permet le suivi de leurs comptes bancaires.

1.4. Les procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires

A cet effet, aucune procédure n'a été formalisée. Le contrôle et le suivi du solde sont réalisés à partir des extraits de compte et/ou relevés bancaires.

La prise de connaissance d'une entreprise constitue le préalable à toute intervention pour une mission d'audit. Grâce à des entretiens avec les principaux intervenants dans le circuit des opérations de trésorerie, ainsi que la consultation des documents de l'entreprise, nous avons décrit les procédures relatives aux opérations de trésorerie. La phase qui suivra sera accordée à l'évaluation des procédures mises en place par GRAFICA sport.

Section 2 : Approche pratique pour l'audit des opérations de trésorerie de GRAFICA sport

L'appréciation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie passe par l'analyse systématique et régulière des circuits d'information mis en place par GRAFICA sport. Le contrôle interne est constitué il faut la rappeler de l'ensemble des mesures comptables ou autres, que la direction définit, applique et surveille ; ce qui donc nous emmène à apprécier la conception du système et son fonctionnement.

2.1. Tests de conformité

Relativement à ces travaux, nous avons suivi la démarche de l'audit financier et comptable qui porte sur l'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie. Nous avons utilisé la même démarche que celle décrite dans le chapitre 3 de la première partie.

Toute fois dans la section antérieure nous avons collecté des informations essentielles, puis nous avons procédé à des tests de conformité (tests d'existence), qui visent à s'assurer de la conformité de la procédure, dans le cadre du cheminement de l'information ; c'est-à-dire ils doivent confirmer que le système décrit existe réellement. Notre test a été effectué sur la base d'un nombre assez limité mais significatif d'opérations couvrant une partie du cycle trésorerie.

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

Après nous avons procédé à des tests de permanence pour nous assurer que les procédures décrites sont celles qui sont utilisées et qui font l'objet d'une application permanente. L'objectif est de s'assurer que les points de contrôle (points forts théoriques) sont bien appliqués et recouvrent bien tout l'exercice. Ensuite nous avons procédé à une évaluation définitive. Les points faibles identifiés (faiblesses dues à la conception du système ou forces qui ne sont pas appliquées) feront l'objet d'une analyse approfondie.

Enfin cette évaluation nous permettra d'exprimer notre opinion concernant les soldes de comptes de la trésorerie.

2.1.1. Test de conformité

Ce test nous a permis de vérifier la réalité de l'application des procédures. Nous avons donc choisi au hasard un échantillon de huit (8) pièces comptable pour chaque procédure à partir des factures classées au niveau de la comptabilité.

➤ Résultat des procédures d'encaissement par caisse

Les tests ont donné les résultats dans le tableau N°7 (voire annexe 1) qui nous permet de faire les observations suivantes :

Selon les tests effectués, les procédures décrites ne reflètent pas toute la réalité car sur toutes les pièces observées il manque le visa de la caissière. Sinon à par ce vice de procédure il y a la date, le numéro de pièce, l'existence de l'acompte, du visa du responsable commercial et de l'exhaustivité de l'enregistrement.

➤ Résultat des procédures des décaissements.

Ces tests ont donné les résultats conformément au tableau N°8 (annexe 1), qui nous permet de faire les observations suivantes :

- Pour toutes les factures il n'existe pas de bon de livraison car dans l'entreprise il n'y a pas cette tradition d'utilisation de bon de livraison ;
 - Pour les factures N° (2455, 729, 434), il n'existe pas de bon de commande externe ;
 - Pour la facture datée du 23 /09/07 il n'y a pas de bon de commande interne, de visa du comptable et du cachet ;
 - Pour les factures N° 2455 et N°434 il n'y a pas de cachet ;
- Tests sur les procédures de règlement par chèque

Les résultats de ce test ont été donnés dans le tableau N° (annexe1), ce qui nous permet de donner les observations suivantes :

- Les procédures de bon de commande interne et bon de livraison ne sont pas respectées
- Tests sur les procédures de rapprochement bancaire

Il faut préciser que l'entreprise ne possède qu'une seule banque qui est la CBAO. Nous avons mené nos tests sur celle-ci afin de vérifier la conformité des procédures de rapprochement bancaire ;

Ces tests ont donné les résultats, conformément au tableau N°9 (annexe1). A l'issue de ces tests nous donnons les observations suivantes :

- Il existe un état de rapprochement bancaire ;
- Il ya un contrôle arithmétique.

Pour ce qui est des tests de conformité, nous sommes amenés à conclure que la description ne représente pas les procédures telles que prévues par GRAFICA sport. Aussi il faut mentionner que les responsables reconnaissent le non respect de certaines procédures.

2.1.2. Évaluation préliminaire

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

2.1.2.1. Les points forts du contrôle

➤ Au niveau de la caisse

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

- Pour tout règlement la caissière relève l'identité du bénéficiaire, la date du paiement ;
- L'établissement d'un cahier de caisse par la caissière à la fin de chaque jour après la confrontation des données du comptable ;
- Pour tout paiement les factures portent les visas des personnes autorisées.

➤ Au niveau de la banque

Au niveau de la banque nous avons relevé les points forts suivants :

- L'établissement des états de rapprochement bancaire chaque mois ;
- Les montants des factures à régler sont rapprochés des montants de chèques correspondant ;
- Il existe une séparation des fonctions entre celui qui établit les chèques et celui qui autorise les paiements ;
- Tous les paiements par chèques sont visés par la personne autorisée ;
- Les chèques annulés sont gardés afin de conserver respectivement les traces des paiements pour les premiers et pour prévenir leur réutilisation pour les seconds.

➤ Autorisation et annulation des pièces justificatives

A ce niveau on constate que :

- Toutes les dépenses sont autorisées par les personnes habilitées (DG et le comptable), en fonction de la nature de la dépense ;
- Toutes les factures portent leurs visas.

➤ Au niveau de la comptabilité

Au niveau de l'enregistrement comptable, nous avons relevé les points forts ci- après :

- Tous les mouvements financiers (encaissements et décaissements des fonds), sont enregistrés après la réception des pièces justificatives à la comptabilité ;
- Toutes les pièces justificatives sont classées après l'imputation et la saisie des règlements ;
- Existence d'activité de contrôle (par exemple vérification des montants de factures et des pièces correspondantes) ;
- L'utilisation d'un logiciel pour la comptabilité (SAARI).

2.1.2.2. Les points faibles de contrôles

Les tests de conformité, nous ont permis de faire les constats suivants :

- L'inexistence d'un budget au sein de GRAFICA sport, c'est-à-dire que l'entreprise gère sa trésorerie à vue ;
- L'absence d'un manuel de procédures de toutes les opérations au sein de l'entreprise ;
- La non spécialisation de la caisse, en caisse dépense et caisse recette. Cela ne facilite pas le contrôle de ces opérations ;
- La caissière ne possède pas de détecteur de faux billets ;
- La mauvaise conservation des valeurs détenues en caisse et autres valeurs³ ;
- Les encaissements reçus sont affectés directement au paiement des dépenses ;
- Etablissement de chèques non barrés ;

³ La caissière encaisse l'argent et le garde dans une caisse ; autant que le comptable conserve les carnets des chèques dans son tiroir.

- L'absence de contrôle inopiné de la caisse ;
- Paiement de salaire et autres rémunérations en dehors du circuit bancaire.

En définitive, l'application des procédures nous montre que les sorties et entrées des fonds sont contrôlées et comptabilisées, toutefois il ressort que :

- Il y a certaines procédures qui ne sont pas respectées ;
- Il y a des insuffisances dans la conception des procédures.

Dans la phase suivante, nous allons vérifier l'application effective du système à travers des tests de permanence.

2.1.3. Test de permanence

Après avoir fait nos tests de conformité des procédures, la phase suivante est de vérifier si les procédures décrites sont celles qui sont utilisées et font l'objet d'une application permanente, c'est-à-dire qu'il y a une application permanente de conformité.

Pour cela, nous allons envisager à travers un sondage sur la base d'un échantillon ce que peut-nous assurer la réalité du système. Nous avons sélectionné au hasard dix (10) factures traitées par GRAFICA sport pendant l'année 2005.

➤ Règlement par caisse

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

- l'existence de la date dans la facture ;
- l'existence d'une identification numérique des pièces ;
- la description d'objet des factures correspond aux pièces justificatives ;
- le montant de la facture correspond au règlement ;
- les pièces caisse/dépenses ;
- les dépenses sont autorisées ;
- l'existence de toutes les factures pour tout règlement ;

- les factures sont visées par les personnes autorisées ;
- l'annulation des pièces ;
- vérifier que les paiements sont enregistrés à la bonne date, imputés au bon compte et avec un bon montant.

Les résultats de ces tests sont donnés dans le tableau N° (annexe 1). Ceci nous amène à faire le constat suivant :

- toutes les factures sont datées ;
- toutes les pièces existent réellement ;
- toutes les pièces ne sont pas annulées à l'exception d'une seule le N° 1396 ;
- les pièces relative règlement N° 1285 (achat de carte alizé) ne comporte pas de facture ;
- toutes les écritures comptables ont été passées avec le bon montant, dans le bon compte et à la bonne date.

✓ Résultat

En guise de conclusion on peut relever que le test n'est pas assez satisfaisant. Cela provient des insuffisances constatées à la conception et à l'application des procédures en particulier la pratique de non annulation des pièces justificatives. En effet, cela peut conduire aux actes de malversations comme par exemple, les détournements, les falsifications des pièces justificatives et aussi aux doubles paiements.

➤ Règlement par banque

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

- l'existence de la date dans la facture ;
- l'existence d'une identification numérique des pièces ;
- que les chèques émis portent le visa du DG ;
- le montant inscrit sur la facture correspond au montant de chèque émis ;

- l'existence des pièces justificatives : BC et BL ;
- l'existence des factures pour tout règlement ;
- les paiements sont enregistrés à la bonne date, imputés au bon compte et avec le bon montant.

Les résultats de ces tests donnés au tableau N° (voire annexe 1) ont permis de faire le constat suivant :

- toutes les factures sont datées ;
- toutes pièces existent réellement ;
- toutes les factures portent les visas autorisés ;
- les pièces ne sont pas annulées ;
- le rapprochement entre la facture et le chèque a été fait et tous correspondent aux bénéficiaires et le montant est exact ;
- L'absence de bon de livraison dans toutes les pièces justificatives.

✓ Résultat

Nous pouvons dire que le résultat effectué n'est pas totalement satisfaisant à cause :

- de l'inexistence du bon de livraison ;
- la non annulation des factures déjà réglées.

➤ Vérification des états de rapprochement bancaire

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

- vérifier les états de rapprochements bancaires ;
- vérifier que le solde comptable est rapproché avec le solde du relevé bancaire.

Les résultats de ces tests sont donnés dans le tableau N°9 (voire annexe 1) ont permis de faire le constat suivant :

- les états de rapprochement bancaire existent ;

- le solde comptable est rapproché avec le solde du relevé bancaire.

✓ Résultat

Contrôle satisfaisant

Section 3 : Evaluation définitive et analyse des faiblesses

3.1. Evaluation définitive

L'examen des procédures de gestion de trésorerie de GRAFICA sport, nous a conduits à faire des tests de conformité et de permanence. Après l'évaluation préliminaire et le contrôle de l'application des points forts nous avons décelé les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Ainsi nous avons vu que ses faiblesses viennent d'insuffisances dues à la conception et à l'application de certaines procédures de contrôle interne.

En effet, nous avons recensés les faiblesses suivantes :

- L'absence de manuel des procédures

A GRAFICA sport il n'existe aucune procédure qui permette aux agents de connaître avec exactitude leurs tâches et de définir les limites de leur responsabilité.

Risque :

- non clarification des tâches ;
 - L'inexistence d'un budget au sein de GRAFICA sport

L'entreprise gère sa trésorerie à vue.

Risque :

La non maîtrise de la gestion de trésorerie, ce qui peut conduire l'entreprise à de sérieux problèmes de trésorerie.

- La non spécialisation de la caisse, en caisse dépense et caisse recette

La seule caisse reçoit les règlements des clients pendant la journée et la fin de la journée elle effectue également des dépenses.

Risque :

- Cela ne facilite pas le contrôle de ces opérations ;
- Détournement des recettes par création des dépenses fictives.
 - L'absence du mécanisme d'annulation des pièces justificatives

Au sein de l'entreprise toutes les pièces sont classées à la comptabilité mais il n'existe pas tout le temps la mention qui précise que le document est réglé.

Risque :

- Double paiement
 - La caissière ne possède pas de détecteur de faux billet

Compte tenu des mouvements d'encaissement et des décaissements au sein de GRAFICA sport, et comme la caissière ne possède pas de détecteur de faux billets, certains clients peuvent régler leurs factures avec de faux billet.

Risque :

Certains règlements des clients peuvent être effectués avec de faux billets.

- La mauvaise conservation des valeurs détenues en caisse et autres valeurs (chèques, etc.)

La caissière encaisse l'argent et le garde dans une caisse. Autant que le comptable conserve les chèques dans son tiroir.

Risque :

- Vols ;
- Détournements.
 - L'absence de la pratique d'établir le chèque barré au bénéficiaire

La majorité des chèques émis ne sont pas en nom de raison sociale (l'entreprise) mais en nom individuel.

Risque :

- Collusion et détournement.
 - L'absence de contrôle inopiné de la caisse

Cette pratique ne fait pas partie du plan de travail de l'entreprise.

Risque :

- Actes de malversations et détournement de fonds de l'entreprise.

3.2. Analyse des faiblesses

Au cours des phases précédentes, nous avons relevé les insuffisances (faiblesses) des procédures de la fonction trésorerie. Il convient donc d'analyser et d'évaluer les conséquences qu'elles peuvent avoir sur les comptes. Aussi nous avons relevé les risques encourus.

Tableau N°4 : récapitulatif des forces recensées, analyses des faiblesses et risques encourus

Dispositif de contrôle Interne	forces	Faiblesses constatées	Risques encourus
Objectifs	Existence d'un cadre directory	- Absence de définition claire et précise ;	- Contre performance; - Risque de pilotage à vue ; - Absence de rigueur chez les opérationnels dans l'exécution des tâches.
organisation	Existence d'un organigramme	- Absence de fiche de poste ; - Non respect de la séparation des tâches ; - Absence de manuelle de proced	- Conflit, collusion, malversation ; - Non clarification des taches et possibilité de perte d'efficacité en cas de départ de personnel
Moyens	Existence de matériel informatique	Personnel insuffisant	- Contre performance ; - Perte de temps ; - Lenteur dans le travail - Manque d'efficacité ; - Perte de rentabilité ;
Système	Informatisation des	- Absence de logiciel	- Sous optimisation de

d'information	<ul style="list-style-type: none"> - données ; - Existence de logiciel comptable ; - Existence de réseau internet ; 	de la gestion de trésorerie intégré ;	trésorerie ;
Procédures et activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les sorties et entrées de caisse sont comptabilisées ; - Pour tout paiement les factures portent les visas des personnes autorisées ; - Vérification de la conformité des factures ; - L'établissement des états de rapprochement bancaire chaque mois ; - Le montant des factures à régler est rapproché des montants des chèques correspondants ; - Existence d'une séparation des fonctions entre celui qui établit les chèques et celui qui autorise les paiements - Les chèques annulés sont gardés afin de conserver respectivement les traces des paiements pour les premiers et pour prévenir leur réutilisation pour les seconds. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédures formalisées de gestion de trésorerie ; - Absence de budget de trésorerie ; - La non spécialisation de la caisse, en caisse dépense et caisse recette ; - La non annulation des pièces comptable ; - La caisse ne possède pas de détecteur de faux billet ; - La mauvaise conservation des valeurs détenues en caisse et autres valeurs (chèques, etc.) ; - Les encaissements reçus sont effectués directement au paiement des dépenses ; - L'absence de la pratique d'établir de chèque barré au bénéficiaire ; - Insuffisance de contrôle et de supervision - Absence de contrôle inopiné de la caisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de contrôler les opérations ; - Détournement des recettes par création des dépenses fictives ; - Réutilisation ; - Double paiement ; - Encaissement de faux billet ; - Vols, malversation et des fonds de l'entreprise ; - Manque de liquidité permanente ; - Difficulté de contrôler les opérations d'encaissement et de décaissement ; - Collusion et détournement ; - Difficulté à assurer le contrôle et l'exécution des tâches ; - Détournements ;

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans

le domaine comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

A l'issu des faiblesses recensées, il convient qu'ils prennent toutes les mesures appropriées pour améliorer la performance au niveau de la gestion de trésorerie.

Dans le chapitre suivant nous allons proposer un certain nombre de recommandations qui va aider les dirigeants de GRAFICA sport à mieux appréhender les faiblesses recensées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS

La maîtrise d'un domaine tel que la gestion de la trésorerie, passe impérativement par la mise en place de voies et moyens que l'entreprise se donnera. Vu la position stratégique qu'occupe la fonction trésorerie au sein de l'entreprise, il s'avère que GRAFICA sport pense à une réorganisation. Cette réorganisation se fera sur les plans organisationnel, humain, technique et matériel en vue de favoriser l'atteinte efficace et efficiente des objectifs de trésorerie.

Aussi formulons-nous les présentes recommandations à l'endroit des dirigeants GRAFICA sport, plus précisément, à la direction générale et au département comptable et financier.

1.1. Recommandations relatives aux objectifs

Lorsque les objectifs ne sont pas clairement énoncés et diffusés, le personnel travaille généralement sans motivation car ne sachant sur quelle base porte son évaluation. Cette situation aura forcément des répercussions sur la trésorerie. Pour une meilleure atteinte des objectifs de trésorerie, nous recommandons :

- la définition, la formalisation et la diffusion des objectifs assignés à chaque fonction et particulièrement à la fonction trésorerie. Ces objectifs doivent être définis à court, moyen et long terme et doivent être en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise ;
- l'orientation des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs.

1.2. Recommandations relatives à l'organisation

Une mauvaise structure organisationnelle laisse entrevoir des difficultés de fonctionnement interne. Celle du service comptable ne répond pas totalement aux exigences de contrôle interne. Aussi nous recommandons :

- le recrutement d'une caissière dont les tâches seront entièrement dévolues à ce poste ;
- la description claire des postes précisant les attributions générales et spécifiques.

1.3. Recommandations relatives au système d'information

Pour atteindre l'objectif d'efficacité de la trésorerie, GRAFICA sport doit nécessairement mettre en place un système d'information permettant d'identifier toutes les sources de trésorerie (encaissement, décaissement).

Le système d'information à mettre en place devrait permettre à la comptabilité de détecter les factures impayées. Il doit permettre la comparaison entre les prévisions de trésorerie et les réalisations afin de s'assurer de leur cohérence. Il serait profitable à l'entreprise d'informatiser les opérations d'encaissement et de décaissement pour le suivi rigoureux et systématique des mouvements de trésorerie afin d'assurer la fiabilité des informations produites, de réduire les risques de fraudes et d'éviter la lourdeur dans l'exécution des tâches.

1.4. Recommandations relatives aux procédures

Au regard des constats faits lors de l'examen des procédures, nous recommandons :

- la mise en place de méthodes et procédures formalisées dans un manuel simple, spécifique à la fonction trésorerie et porté à la connaissance de tous les intervenants du service ;
- la mise en place de procédures prévisionnelles de trésorerie, car l'établissement d'un budget fiable est essentielle pour toute organisation. En effet, il permet de situer les encaissements et les décaissements. Par conséquent, il évite à l'entreprise des impasses de trésorerie susceptibles d'entraîner des risques de cessation de paiement, voir l'arrêt des activités. A GRAFICA sport, en raison de la nature de l'activité qui génère suffisamment de flux financiers, il est nécessaire qu'un budget de trésorerie soit établi. L'établissement de ce budget doit tenir compte des autres budgets relatifs aux différents centres de responsabilité. Pour cela, il conviendrait de définir et formaliser des procédures efficaces de budgétisation à l'échelle de l'organisation ;
- l'acquisition d'un détecteur de faux billet ;
- La spécialisation de la caisse en caisse dépense et caisse recette pour en faciliter le contrôle ;

- Le reversement quotidien des fonds à la banque pour éviter le risque de fraudes et de détournements.

1.5. Recommandations relatives à la supervision et aux activités de contrôles

Les activités de contrôle et de supervision sont importantes pour avoir une meilleure maîtrise des opérations de trésorerie. Aussi nous recommandons :

- un renforcement des activités de supervision par la tenue de réunions régulières et par la production de rapports d'activité périodiques afin de permettre un suivi régulier des activités de trésorerie et d'orienter les prises de décisions ;
- la production de documents prévisionnels pour un contrôle efficace des opérations bancaire ;
- des contrôles inopinés de la caisse ;
- Institution d'un audit annuel.

La partie pratique que nous avons terminée, a été basée sur la démarche adoptée et les outils d'évaluation proposés. Les procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie de GRAFICA sport ont fait l'objet d'une appréciation en vue de nous assurer d'une part de leur existence et d'autre part de leur fonctionnement.

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

Toutes les défaillances recensées pourront plonger GRAFICA sport dans une situation pas très confortable du point de vue financier et organisationnel si des mesures idoines ne sont pas prise. C'est ce qui nous a amené à suggérer des recommandations en vue d'améliorer le système.

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

CONCLUSION GENERALE

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

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

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

Ceci nous a permis de :

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

En effet, dans la première partie de notre étude, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les différents concepts de base de l'audit, du contrôle interne, de leurs objectifs, leurs limites, etc. et la méthodologie adoptée lors de l'évaluation du contrôle interne dans une mission d'audit. Cela nous a permis de mettre en pratique cette méthodologie dans la

seconde partie de nos travaux et d'orienter cette étude sur le cycle de trésorerie de GRAFICA sport.

Nous avons au cours de notre étude vu des responsables très réceptifs sur les nouvelles pratiques en matière de gestion de la trésorerie. Cela nous a permis de travailler dans un environnement très agréable, quand on sait que l'environnement est un facteur très déterminant dans la bonne marche d'une entreprise.

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

Ainsi nous avons formulé les recommandations relatives :

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

Nous restons convaincu, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, que nos remarques et recommandations seront prises en compte par la direction de GRAFICA sport et contribueront à l'amélioration de la gestion de celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1 : Séparation des fonctions avec la fonction encaissement et risque des cumuls ; séparation des fonctions décaissement et risques des cumuls ; tests de conformité et tests de permanence.

Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Grille de séparation des fonctions

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne

Annexe 5 : Exemple de facture client

Annexe 6 : Exemple de feuille de caisse et reçu

Annexe 7 : Exemple de relevé bancaire

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°5 : Séparation des fonctions avec la fonction encaissement et risques des cumuls.

Fonction	Non cumulable avec :	Risques
encaissement	Facturation	Non enregistrement de la facturation et du paiement (détournement)
	Tenue des comptes clients	Non comptabilisation de la facture et du paiement (détournement)
	Octroi d'avoirs	Non transmission de la note d'avoir au client et détournement du surplus de paiement
	Décision de passation en créances douteuse	Détournement de paiements éventuels
	Annulation comptable d'une créance	Détournement du paiement
	comptabilisation	Non comptabilisation des encaissements

Source : Ibrahima Fall (mémoire, 2001 ; 20)

Tableau N°6 : Séparation des fonctions décaissement et risques des cumuls.

fonction	Non cumulable avec :	risques
Décaissement	Réception et traitement de facture	Non enregistrement de la facture et du paiement (détournement)
	Tenue des comptes fournisseurs	Non comptabilisation de la facture et du paiement (détournement)
	Réception de note d'avoirs	Collusion avec les fournisseurs pour les détournements
	Annulation comptable des dettes fournisseurs	Détournement de paiement
	comptabilisation	Non comptabilisation des détournements

Source : Ibrahima Fall (mémoire, 2001 ; 24)

Tableau N°7 : test de conformité des procédures d'encaissement par caisse

Date	N° pièce	Existence AC	Visa		Cachet Imputant et saisie
			RC	CS	
28/08/2007	846SF- GR/07	×	×	NON	×
03/08/2007	829SF- GR/07	×	×	NON	×
13/07/2007	812SF- GR/07	×	×	NON	×
07/06/2007	728SF- GR/07	×	×	NON	×
18/04/07	749SF- GR/07	×	×	NON	×

AC : Acompte

RC : Responsable commercial

CS : Caissière

× : OK

Oui : Existe

Non : N'existe pas

Tableau N° 8 : test de conformité des procédures de décaissement par caisse

Date	N° Pièce	Existence				Visa du CP	Cachet imputant et saisie
		BCI	BCE	BC	BL		
20/09/07	F N°2455	×	NON	×	NON	OK	NON
14/09/07	F N°492	×	×	×	NON	OK	OK
15/09/07	F N°729	×	NON	×	NON	OK	OK
21/09/07	F N°434	×	NON	×	NON	OK	NON
23/09/07	F N°354	NON	NON	×	NON	NON	NON

BCI : Bon de Commande Interne

BCE : Bon de Commande Externe

BC : Bon de Caisse

BL : Bon DE Livraison

CP : Comptable

Tableau N° 9: tests de permanence de procédure, de rapprochement bancaire (CBAO)

mois	Existence ERB	Rapprochement	
		comptabilité	relevé
janvier	oui	oui	Oui
février	Oui	Oui	Oui
mars	Oui	Oui	Oui
Avril	Oui	Oui	Oui
mai	Oui	Oui	Oui
juin	Oui	Oui	Oui
juillet	Oui	Oui	Oui
septembre	Oui	Oui	Oui

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2

Annexe 2 : Guide d'entretien

1. Quels sont les missions et objectifs qui vous sont fixés quant à la trésorerie ?
2. Les missions et objectifs ont-ils été clairement indiqués par vos supérieurs hiérarchiques ?
3. Existe-t-il un manuel de procédures propre à la gestion de trésorerie ?
4. Décrivez nous comment se déroule quotidiennement vos activités ?
5. Qui autorise les encaissements et les décaissements ?
6. Quelle est la procédure adoptée pour les encaissements et les décaissements ?
7. Comment s'exerce le contrôle hiérarchique ?
8. Existents-ils des rapports d'activités périodiques ?
9. Existe-t-il une procédure de négociation des conditions bancaire ?
10. Quels sont les contrôles effectués au niveau de la caisse ?
11. Comment contrôler les flux de trésorerie ?
12. Est-il possible d'avoir à tout moment la situation de trésorerie de GRAFICA sport ?
13. Existe-il un budget de trésorerie ?
14. Quel est l'objectif de votre service ?
15. Les soldes en banque sont-ils systématiquement suivis ?
16. De quels moyens disposez-vous pour gérer la trésorerie ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3

Annexe 3 : grille de séparation des fonctions

fonctions	DG	comptable	caissière	Res com
Etablissement des factures				×
Tenue de la caisse recette			×	
Tenue de la caisse dépense			×	
Autorisation des dépenses	×	×		
Détention des titres		×		
Préparation des chèques		×		
Signature des chèques	×			
Tenue de journal de trésorerie		×		
Annulation des pièces justificatives		×		
Imputation comptable		×		
Vérification imputation comptable		×		
Rapprochement bancaire		×		
Accès à la comptabilité générale		×		
Tenue des comptes clients		×		
Suivi de recouvrement du client				×
Tenu des comptes fournisseurs		×		

Conclusion : les séparations des fonctions ne sont pas assurées au niveau du comptable. Les fonctions de détention, de contrôle et d'exécution.

ANNEXE 4

Annexe 4 : questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité audité		Folio 1/4		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : budgétisation		Exercice :		
Objectif de contrôle : s'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de leurs suivis permanents					
Questions	réf Diag	OUI	NON	Commentaire	Réf
1. Existe-t-il des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?			×		
2. le budget des encaissements tient-il compte : - des prévisions des règlements clients ? - des prévisions d'emprunt ou de subvention ? - autres négociations particulières avec ses partenaires ?			×		
3. le budget des décaissements tient-il compte : - des prévisions d'achat de bien d'exploitation ? - des prévisions d'investissement ? - des prévisions des paiements des fournisseurs ? - des prévisions d'autres paiements (salaire, etc.) ?			×		
4. existe-il des procédures informelles de prévisions de la trésorerie ?			×		

Annexe 4 : questionnaire de contrôle interne (suite)

Questionnaire de contrôle interne	Entité audité		Folio 2/4		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : Encaissement		Exercice :		
Objectif de contrôle : s'assurer que les encaissements font l'objet d'ensemble des mesures de contrôle rigoureux					
Questions	réf Diag	OUI	NON	Commentaire	Réf
1. existe-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?			×		
2. les encaissements sont-ils constatés par des pièces pré numérotées ?		×			
3. tous les services effectués sont-ils facturés :					
- sur des documents standards ?		×			
- pré numéroté ?		×			
4. a-t-on fixé des montants maximum et minimum d'encaisse à détenir en caisse ?		×			
5. des contrôles de caisse sont-ils régulièrement effectués en cours d'années ?			×		
6. les disponibilités sont-elles gardées dans un coffre fort ?			×		

Annexe 4 : questionnaire de contrôle interne (suite)

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée		Folio 3/4		
	Auditeur				
	Date		Exercice :		
	Rubrique : Encaissement/ Enregistrement				
Objectif de contrôle : s'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement, de manière exhaustive et s'ils portent les visa des personnes habilitées.					
Questions	réf Diag	OUI	NON	Commentaire	Réf
1. les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?			x		
2. le montant des titres de paiement est-il régulièrement rapproché du total des chèques reçus ?		x			
3. les factures et les pièces justificatives enregistrées sont-ils annulés pour éviter leurs comptabilisations ?			x		
4. lorsque les encaissements sont effectués, ceux-ci sont-ils transmis immédiatement à la banque ?			x		

Annexe 4 : questionnaire de contrôle interne (suite)

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée		Folio 4/4		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : Décaissement/ Enregistrement		Exercice :		
Objectif de contrôle : s'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement, de manière exhaustive et s'ils portent les visa des personnes habilitées.					
Questions	réf Diag	OUI	NON	Commentaire	Réf
1. les paiements sont- ils autorisés par les personnes habilitées ?		×			
2. a-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèque ou par virement bancaire ?		×			
3. les factures et autres pièces sont-elles vérifiées quant aux : - quantités ? - prix unitaire ? - calculs ? - TVA ?	×				
4. Existe t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?			×		
5. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ?	×				
6. Les titres de paiement émis sont-ils comptabilisés dans la séquence numérique ?	×				

ANNEXE 5

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dakar, le 21 JUILLET 2007

Magenta production• **FACTURE 564/SF-GR/07**

Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
Banderole numérique 4mx90m	03	35 593	106 779
Montant HT			106 779
TVA 18%			19 220
Net à Payer			125 999

Arrêtée la présente facture à la somme : CENT VINGT CINQ MILLE NEUF CENT QUATRE VINGT DIX NEUF MILLE FRANCS CFA.

Soldé par espèce



Dakar, le 27 AOUT 2007

NSMTP

• **FACTURE 578 SF-GR/07**

Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
Affiche 3m x 1m	10	20 000/m2	600 000
Montant HT			600 000

Arrêtée la présente facture à la somme : SEPT CENT MILLE FRANCS CFA.

Solde à la livraison.



GRÁFICA
Sport
Espace Résidence III Hann Mariste
Immeuble 22 Bordeau N° 2201
Tél : (221) 832 73 74 - Fax : (221) 832 73 75
BP. 380 DK Col

ANNEXE 6

CESAG BIBLIOTHEQUE

GRAFICA SPORT - SARL

Journal de: Caenne Période du: Janvier 2007 Code: 571100

Date	N° pièce	Imputations	Libellés	Débit	Crédit
			<i>Rejets</i>	139.930.631	138.071.032
23.01.07	1272	585000	Termelement epices CBAD		299310
" "	1273	602100	Fait Hamon Harhem		1375000
23.01.07	1274	624000	Fait n° 153 G.I.E.T Plus		2400
" " "	1275	622800	achat carte telephone		10.000
" " "	1276	618000	frain transport livra		5000
" " "	1277	604400	Fait n° 125 fournir d'atelier		12.000
24.01.07	1278	604300	achat chn et yavel		1500
" " "	1279	604300	achat yavel		500
25.01.07	1280	618000	frain Dep Bureau TIR		1000
" " "	1281	637100	Frais Carsharing Best et		10.000
26.01.07	1282	604300	achat yavel		1000
29.01.07	1283	420.000	Wann sur palacio Halich		5000
" " "	1284	632200	Commission sur F/059 51.04.08		29825
31.01.07	1285	622800	achat Carte Abic		10.000
<p>Certifié exact Le Comptable</p> <p><i>Dour</i></p>					
Mouvements du mois:				139.930.631	139.208.332
Solde du mois:				121.903	
TOTAUX					

ANNEXE 7

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Compte No ... Age Dev Chap. Compte Nom Intitule
 No Client ... 1524500 01288 XOF 251101 36152450001-63 GRAFICA SPORT GRAFICA SPORT -SARL

Date compta	Date valeur	Util	Exo	No piece	No eve	Ope	Libelle	Debit	Credit
							Solde au 01/01/2007		793.800
02/01/2007	29/12/2006	NDAI		RE001297596	297596	004	RETRAIT CH 8007931 ATOUMANE S	800.000	
							RETRAIT CHEQUE No 8007931		
03/01/2007	04/01/2007	AUTO		RC387129	387129	201	REM CHQ 387129		174.340
03/01/2007	03/01/2007	AUTO		PS044319	044319	515	RECOUV.IMPAYES 144780	168.140	
05/01/2007	08/01/2007	AUTO		RC388704	388704	201	REM CHQ 388704		52.000
05/01/2007	05/01/2007	AUTO		PS044514	044514	515	RECOUV.IMPAYES 144780	52.000	
08/01/2007	05/01/2007	SCPM		CR480035	480035	215	CHQ COMP 8007930	275.000	
							CHEQUE C. No 8007930		
08/01/2007	31/12/2006	AUTO		AG147142	147142	950	AGIOS DU 30/09/06 AU 31/12/06	108.572	
09/01/2007	10/01/2007	SMAR		VE367813	367813	011	VERST.ESP.APPRO		180.000
							VERST. ESP. SOKHNA		
10/01/2007	10/01/2007	MDIK		PS020585	020585	507	DEBLOCAGE PRET 146867		5.400.000
10/01/2007	10/01/2007	AUTO		PS044679	044679	515	RECOUV.IMPAYES 144780	5.196.428	
11/01/2007	10/01/2007	AUTO		PS016866	016866	505	FRAIS MEP PRET	58.500	
							FRAIS MEP PRET N: 146867		
12/01/2007	15/01/2007	NDAI		VE375772	375772	011	VERST.ESP.AMPPRO SOKHNA FASSA		400.000
12/01/2007	16/01/2007	AUTO		RC392126	392126	209	REM CHQ SBF AUTRE BQ SUR PLACE		277.000
							REMISE CHQ. No 392126		
12/01/2007	12/01/2007	IDIE		PR000041201	022892	250	FRAIS SUR TELECOMPENSE	340	
12/01/2007	12/01/2007	NDAO		PS044734	044734	515	RECOUV.IMPAYES 144780	166.551	
15/01/2007	16/01/2007	AUTO		RC393139	393139	201	REM CHQ 393139		82.600
15/01/2007	17/01/2007	AUTO		RC392940	392940	209	REM CHQ SBF AUTRE BQ SUR PLACE		400.000
							REMISE CHQ. No 392940		
15/01/2007	15/01/2007	OMFA		PR000041501	023426	250	FRAIS SUR TELECOMPENSE	170	
16/01/2007	15/01/2007	AUTO		CA132512	132512	206	NOS CHEQUES RECUS DES AGENCES	100.000	
							CHEQUE B. No 8007934		
16/01/2007	15/01/2007	AUTO		CA132518	132518	206	NOS CHEQUES RECUS DES AGENCES	112.800	
							CHEQUE B. No 8007933		
18/01/2007	17/01/2007	SCPM		CR489200	489200	215	CHQ COMP 8007932	275.000	
							CHEQUE C. No 8007932		
19/01/2007	22/01/2007	AUTO		RC395833	395833	201	REM CHQ 395833		91.300
19/01/2007	23/01/2007	AUTO		RC395831	395831	209	REM CHQ SBF AUTRE BQ SUR PLACE		271.400
							REMISE CHQ. No 395831		
19/01/2007	23/01/2007	AUTO		RC395832	395832	209	REM CHQ SBF AUTRE BQ SUR PLACE		263.500
							REMISE CHQ. No 395832		
19/01/2007	18/01/2007	SCPM		CR490070	490070	215	CHQ COMP 8007935	486.270	
							CHEQUE C. No 8007935		
19/01/2007	19/01/2007	OMFA		PR000041901	025549	250	FRAIS SUR TELECOMPENSE	170	
19/01/2007	19/01/2007	OMFA		PR000041901	025550	250	FRAIS SUR TELECOMPENSE	170	
22/01/2007	24/01/2007	AUTO		RC396719	396719	209	REM CHQ SBF AUTRE BQ SUR PLACE		45.000
							REMISE CHQ. No 396719		
22/01/2007	19/01/2007	SCPM		CR491299	491299	215	CHQ COMP 8007936	200.000	
							CHEQUE C. No 8007936		
22/01/2007	22/01/2007	IDIE		PR000042201	026204	250	FRAIS SUR TELECOMPENSE	170	

Bibliographie

1. ROBERT Durö & BJÖRM Standström (1988), Stratégies guerrières en marketing ;
2. BARRY Mamadou (1995), Audit et Contrôle : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé.
3. BARROIN & al. (2002), vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé.
4. COOPERS & LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, cinquième tirage, les éditions d'organisation.
5. COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRE AUX COMPTES- CNCC (1992), Appréciation de contrôle interne, collection des notes d'information N°3, édition CNCC
6. DIALLO & SAMB (1999), Le praticien comptable, SYSCOA
7. FALL Ibrahima (mémoire ; 2001).
8. FALL Abdoulaye (2007), Codex d'audit de la trésorerie du programme audit et contrôle de gestion.
9. GAUGAIN Marc & al. (2004), gestion de la trésorerie ;
10. LEROY Michel (1999), gestion de trésorerie, édition d'organisation, collection multimédia finance ;
11. LEMAN Olivier (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, Dunod ;
12. POLONIATO Bruno & VOYENNE Didier (1997), La nouvelle trésorerie de l'entreprise, édition Dunod ;
13. RENARD Jacques (2002), théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition ;
14. RENARD Jacques (2006), théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition ;

15. ROUSELOT Philippe & VERDE Jean-François, (1999), la gestion de la trésorerie ;
16. SAUVEE-CHAMBERT (2004), gestion de la trésorerie ;
17. SION Michel (2003), gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle ;
18. YAZI Moussa (2003), Contrôle de gestion, codex du contrôle interne du programme d'audit et de contrôle de gestion ;
19. MADRES Henri (1994), Audit opérationnel dans les banques, édition d'organisation ;
20. GRAND Bernard, VERDALLE Bernard (1999), Audit comptable et financier, Economica, Paris.
21. PHILIP Laurent, THERKAKAWSKY Pierre (1991), Pratique de l'audit opérationnel, pour une dynamique de progrès dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris ;
22. SOW N4garY (2003), Codex : audit de la trésorerie ;
23. COLLINS Lionel, VALIZ Gérard (1986), Audit et contrôle interne : aspects financier opérationnels et statistiques, édition Dalloz, paris
24. DUBOIS Denis (1997), trésorerie, encyclopédie de gestion, Tome 3, 2^{ème} édition, Economica ;
25. MEUNIER Henry (1984), plan de trésorerie, plan de financement, 2^{ème} édition, Dunod ;
26. HUBERT de la Bruslerie (2003), trésorerie des entreprises : gestion des liquidités et des risques, édition Dalloz, paris ;
27. BONNET François (2003), Entreprise en difficulté et gestion de la trésorerie, Economica Paris ;
28. Audit (2007), Revue de l'IFACI, N° 185, juin 2007 ;
29. Guide Méthodologique AMARIS des risques (mai 2003) ;
30. Le petit LAROUSSE (2006)

31. DEPALLENS, Grevais ; JOBARD, J.P (1997), Gestion Financière de l'entreprise,
édition Dalloz, paris

CESAG - BIBLIOTHEQUE