



**CESAG**  
**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES**  
**SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR**  
**DE COMPTABILITE**

**DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES (DESS)**  
**D'AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE**

12<sup>e</sup> PROMOTION  
Année : 2000-2001

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME :**

Bibliothèque du CESAG



108505

**AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE:**  
**CAS DE LA SOCIETE DE DISTRIBUTION D'EAU DE**  
**COTE D'IVOIRE (SODECI)**

Présenté par :  
M. ORI Zagba Casimir

Sous la Direction de :  
M. Elimane FALL  
Professeur au Cesag

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

- FRAP:** Feuille de révélation et d'analyse de problème  
**QCI:** Questionnaire de contrôle interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b>	Exposition de l'entreprise aux risques de taux.	58
<b>Tableau 2:</b>	Evaluation des coûts relatifs aux montants non versés ou versés en retard.	99
<b>Tableau 3:</b>	Variation des charges et produits financiers de la sodeci.	103
<b>Tableau 4:</b>	Evolution du ratio de couverture des frais bancaires.	104
<b>Tableau 5:</b>	Manques à gagner résultant de la mauvaise négociation. des taux d'intérêts créditeurs avec la BICICI.	107
<b>Tableau 6:</b>	Manques à gagner résultant de la mauvaise négociation des taux d'intérêts créditeurs avec la SIB.	107
<b>Tableau 7:</b>	Les conditions minimales pouvant être négociées.	108
<b>Tableau 8:</b>	Manques à gagner total résultant de la mauvaise négociation et harmonisation des conditions bancaires.	109
<b>Tableau 9:</b>	Récapitulatif des manques à gagner dus à la mauvaise négociation et suivi des conditions bancaires de la sodeci.	110
<b>Tableau 10:</b>	Classement des institutions financières en fonction des flux financiers.	111
<b>Tableau 11:</b>	Récapitulatif des faiblesses, des causes, des risques inhérents et des impacts.	113-114
<b>Tableau 12:</b>	Suivi des agrégats financiers et bancaires.	119-120

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Schématisation de la démarche de l'audit de la fonction trésorerie.	62
<b>Figure 2</b> : Schématisation du modèle d'analyse.	63
<b>Figure 3</b> : Organigramme de la sodeci.	73
<b>Figure 4</b> : Diagramme de circulation des informations financières de la sodeci.	76
<b>Figure 5</b> : Diagramme de circulation des informations entre la sodeci et les banques.	77
<b>Figure 5</b> : Organigramme de la sous direction trésorerie et fiscalité.	78

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Graphique 1</b> : Structure des frais bancaires et financiers de la sodeci.	105
--	-----

## TABLES DES MATIERES

<b>DEDICACES</b>	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE</b>	
<b>CHAPITRE I : LA PRESENTATION DE LA FONCTION TRESORERIE</b>	<b>6</b>
<b>1.1. GENERALITE</b>	<b>6</b>
1.1.1. Définition de la trésorerie	6
1.1.2. Les composantes de la fonction trésorerie.	8
<b>1.2. ETUDE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE</b>	<b>10</b>
1.2.1. Les objectifs de la fonction trésorerie dans une entreprise	11
1.2.2. Les moyens dévolus à la fonction trésorerie	14
1.2.3. Le système d'information et de pilotage de la fonction trésorerie	16
1.2.4. L'organisation de la fonction de trésorerie	18
1.2.5. Les procédures de la fonction trésorerie	19
1.2.6. La supervision et les activités de contrôle	49
<b>CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE</b>	<b>52</b>
<b>2.1. LES ETAPES DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE</b>	<b>53</b>
2.1.1 Analyse diagnostique détaillée	53
2.1.1.1. la prise de connaissance de l'existant et le recueil de l'information	53
2.1.1.2. L'analyse de l'existant et l'identification des anomalies	54
2.1.1.3. L'analyse des causes des anomalies et de leurs incidences	59
2.1.1.4. L'élaboration, la formalisation et la présentation du diagnostic	59

2.1.2. Recherche de l'amélioration	60
2.1.3. Elaboration du plan d'action	60
2.1.4. Mise en œuvre du plan d'action	60
<b>2.2. PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE, DES OUTILS DE COLLECTES DES DONNEES ET D'ANALYSE DES DONNEES, DE LA METHODOLOGIE D'ECHANTILLONNAGE ET DE COLLECTE DES DONNEES</b>	<b>63</b>
2.2.1. Présentation du modèle d'analyse	63
2.2.2. Présentation des outils d'analyse et des outils de collecte des données	64
2.2.3. Méthodologie d'échantillonnage et de collecte de donnée	65
<b>CONCLUSION PARTIELLE</b>	<b>66</b>
<b>DEUXIEMME PARTIE :</b>	
<b>AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE DE LA SOCIETE DE DISTRIBUTION D'EAU DE CÔTE D'IVOIRE (SODECI)</b>	
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SODECI</b>	<b>69</b>
1.1. LES MISSIONS DE LA SODECI	69
1.2. LES ACTIVITÉS DE LA SODECI	69
1.3. L'ORGANISATION DE LA SODECI	69
<b>CHAPITRE II : MISE NE ŒUVRE DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE</b>	<b>74</b>
<b>2.1. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DETAILLEE</b>	<b>74</b>
2.1.1. La Prise de connaissance de l'existant et recueil d'informations	74
2.1.2. La description du dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie de la sodeci	74
2.1.3. L'identification des faiblesses, l'analyse des causes et de leurs impacts	95

## **2.2. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE**

2.2.1. Recommandations relatives aux procédures et leur stratégie de mise en œuvre	114
2.2.2. Recommandations relatives à la gestion des comptes bancaires et des conditions bancaires	117
2.2.3. Recommandations relatives à la mise en place d'un département ou d'une direction de la trésorerie.	123
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>124</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>126</b>
<b>BILIOGRAPHIE</b>	<b>129</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'environnement microéconomique en général est caractérisé par l'existence d'une multiplicité d'entités de production ou de service et ce, dans tout espace économique libérale ou capitaliste.

Ces entités, par définition, ont pour objectif entre autres la maximisation du profit. Comme des cellules d'un être vivant, ces entités sont liées les unes aux autres par des relations caractérisées essentiellement par des transactions de flux de biens et services et des flux financiers.

Toute entité qui voudrait survivre et garantir sa pérennité devra savoir les gérer de façon optimale.

Au sein d'une entité, la fonction chargée de gérer de façon performante les flux financiers est celle de la trésorerie.

Selon HUBERT (1997 : 4), cette fonction se définit par deux grandes missions à savoir :

- La gestion des liquidités ;
- La gestion des risques financiers.

Selon le même auteur, le trésorier, pour bien remplir cette fonction se doit d'être organisé ; ce qui lui recommande des missions importantes.

Les missions spécifiques de cette fonction selon SION (2001:27-29) sont:

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

Pour POLONIATO et VOYENNE (1997 :27), la mission du trésorier consiste à:

- prévoir et gérer les flux de l'entreprise,
- anticiper et à garantir les risques financiers,
- négocier et à contrôler les opérations bancaires,
- placer les excédents ;
- assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

La fonction trésorerie, de par ses missions, joue un rôle très important dans la gestion d'une entreprise.

La gestion de la trésorerie revêt donc un enjeu important pour les chefs d'entreprise.

En effet, selon HUBERT (1997 : 9) l'enjeu financier de la trésorerie se mesure en comparant le résultat net de l'entreprise et le montant de son frais financier. Il a montré qu'en France, dans l'industrie ou le commerce, les bénéfices des entreprises peuvent représenter 1 ou 2% du chiffre d'affaires. Résultat obtenu déduction faite des frais financiers qui représentent eux, 2 ou 3% du

chiffre d'affaires. Ce résultat montre l'ampleur des risques associés au montant des charges ou des produits financiers.

En outre, les comptes de trésorerie sont la résultante bilancielle de tous les efforts de l'entreprise et ils constituent très souvent un indicateur précoce des difficultés qu'elle peut rencontrer. De plus, de par leur liquidité naturelle et leur complexité accrue, les comptes de trésorerie sont les postes les plus sensibles en termes de risques d'erreurs, de détournement ou de fraude.

Toutes ces raisons font de la trésorerie un des champs d'intervention privilégiés de l'auditeur.

Comme nous le voyons, la trésorerie est l'un des éléments essentiels, sinon le plus important qui conditionne l'existence même d'une entreprise.

La Sodeci, société de distribution d'eau en Côte d'Ivoire, couvre la totalité du territoire ivoirien avec des agences partout où elle est représentée. Elle rencontre de sérieux problèmes dans la gestion de sa trésorerie. En effet, la multiplicité des points de caisse, des comptes bancaires et l'absence d'une direction spécialisée dans la gestion de la trésorerie, ne permettent pas une gestion optimale des ressources de l'entreprise. De 1998 à 2000, les statistiques financières ont montré que les recettes connaissent une décroissance considérable. Cela a conduit à la décision de mener une étude diagnostique en vue ressortir les causes de cette décroissance et apporter des solutions idoines.

Notre préoccupation est de savoir en quoi la gestion optimale de la trésorerie de la Sodeci peut-elle contribuer à la croissance économique et financière de l'entreprise et ce, au travers de l'audit de la fonction trésorerie.

En d'autres termes, en quoi la fonction trésorerie en tant qu'outil de gestion contribue-t-elle à la forte croissance et à la pérennité d'une entreprise?

### **Les objectifs de l'étude**

Les objectifs que nous visons au travers de cette étude sont les suivants :

1. Décrire les éléments constitutifs de la gestion de la trésorerie ;
2. Auditer la fonction de trésorerie en vue mettre en lumière les incohérences du dispositif du contrôle interne afférent ;
3. Déterminer les conséquences des incohérences sur la performance de l'entreprise auditée ;
4. Enfin, faire des propositions d'amélioration.

### **Délimitation de l'étude**

Dans la mesure où la gestion de la trésorerie englobe tous les domaines définissant les missions du trésorier, nous nous limiterons à :

- l'étude du dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie ;
- l'audit de la gestion des comptes bancaires en valeur ;

- l'audit de la gestion des relations bancaires (conditions bancaires) ;
- l'audit de la gestion des encaissements et des décaissements.

Tout ceci en rapport avec la composante « gestion des liquidités » de la fonction de trésorerie.

### **Intérêt de l'étude**

La trésorerie est d'une importance capitale dans une entreprise. Elle représente la moelle épinière, le pilier central d'une entreprise. A ce titre, sa bonne gestion est une nécessité absolue.

Cette étude pourra donc permettre à l'entreprise auditée de se doter d'un système de gestion de trésorerie très performant, afin de maîtriser les risques d'insolvabilité et d'être à même de négocier valablement les conditions bancaires avec ses banquiers dans le but de réaliser des gains supplémentaires.

Elle proposera également aux lecteurs une méthodologie d'audit de la fonction trésorerie qui demeure jusqu'à présent un audit opérationnel pauvre en littérature.

Enfin, elle nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques en matière d'audit de la fonction trésorerie.

L'approche envisagée pour circonscrire notre sujet comporte deux grandes parties :

La première partie traitera du cadre théorique de l'audit de la fonction trésorerie.

La deuxième partie traitera du cadre pratique de l'audit de la fonction trésorerie de la SODECI consacrée à la présentation de nos travaux.

Enfin, nous donnerons des recommandations pour l'amélioration du système de gestion de la trésorerie de l'entité auditée.

**PREMIERE PARTIE**

**CADRE THEORIQUE :  
AUDIT DE LA FONCTION TRÉSORERIE**

## **INTRODUCTION**

Pour mener à bien notre diagnostic, il nous faut, dans cette première partie, des repères qui constituent en quelque sorte un état de connaissance général et théorique. Cela pourra nous éclairer dans la recherche approfondie des contre-performances et proposer des solutions adéquates. En effet, la théorie précède souvent la pratique ou peut être déduite de celle-ci. Mais en tout état de cause, la théorie guide et perfectionne la pratique. C'est pourquoi nous traiterons dans un premier chapitre de la trésorerie et dans le second chapitre de la méthodologie d'audit de la fonction trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA FONCTION TRESORERIE

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

### 1.1. GENERALITE

La notion de la trésorerie est appréhendée de manière identique par des auteurs. Généralement, elle est définie à partir du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

#### 1.1.1. DEFINITION DE LA TRESORERIE

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 fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement détermine l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie courant ou potentielle.

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

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

➤ **Le fonds de roulement** est mesuré par le haut du bilan comme par le bas du bilan.

Par le haut du bilan, il constitue la différence entre les immobilisations nettes et les capitaux permanents. C'est la partie des capitaux permanents qui n'est pas utilisée pour le financement des immobilisations.

Par le bas du bilan, c'est l'excédent des actifs circulants sur les dettes à court terme.

➤ **Le besoin en fonds de roulement** est l'ensemble des besoins nés du cycle d'exploitation.

En d'autres termes, ce sont les besoins liés aux stocks et encours, aux créances d'exploitation, le tout corrigé du crédit fournisseurs et des autres dettes d'exploitation qui sont d'ordre fiscal et social. C'est à juste titre que Bruno POLONIATO et Didier VOYENNE (1997 :10) diront que le besoin en fonds de roulement dépend des délais de stockage, de la nature du cycle de production, de la durée du crédit fournisseurs et du crédit clients et bien sûr de la structure du cycle d'exploitation.

Ils sont rejoints en cela par les auteurs comme Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2000 : 132) qui définissent la trésorerie comme étant égale à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Vu sous cet angle, si le fonds de roulement est insuffisant, un concours bancaire est nécessaire pour le financement de l'exploitation de l'entreprise d'une part et d'autre part, si le fonds de roulement est suffisant, c'est à dire supérieur au besoin en fonds de roulement, il finance le cycle d'exploitation et l'excédent peut constituer un placement à court terme.

Cependant, DEPALLENS & JOBARD (1997 : 933) donnent une définition différente des précédents auteurs. Pour eux, « La notion de trésorerie peut être appréhendée en terme de flux, correspondant aux encaissements et aux décaissements pendant une période... ».

Cette définition nous amène à nous interroger sur le sens des mots « Encaissements » et « Décaissements ».

➤ **Les encaissements** : ils sont constitués 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 on connaît habituellement la date d'encaissement.

Il s'agit donc d'opérations dont l'exécution traduit une entrée d'argent liquide.

➤ **Les décaissements** : ils comprennent les dépenses d'exploitation (les frais de personnel, les charges fiscales, les achats, les fournitures, les frais et services divers), les investissements (équipement acheté sur son propre stock et équipement acheté sur commande), des remboursements d'emprunt et de prêts (GERVAIS : 1983 : 272-273).

Cette définition de Depallens traduit le fait que la trésorerie est soit le flux d'argent sortant, soit le flux d'argent entrant dans une entreprise au travers des activités d'exploitation ou hors exploitation.

De ce qui précède, nous comprenons que la trésorerie est la masse monétaire engendrée par le fonctionnement d'une entreprise et reflète sa bonne santé économique et financière. Elle est donc d'une importance capitale dans la vie d'une entreprise. L'on est tenté d'affirmer qu'elle constitue l'un des indicateurs de performance les plus pertinents de la gestion d'une entreprise.

Quelles sont donc les différentes composantes la fonction trésorerie dans une entreprise?

## 1.1.2. LES COMPOSANTES DE LA FONCTION TRESORERIE

Selon HUBERT (1997 : 4), deux grandes missions sont au cœur de la définition de la fonction trésorerie ; il s'agit de :

- la gestion des liquidités ;
- la gestion des risques.

### 1.1.2.1. La gestion des liquidités

Selon le même auteur, la gestion des liquidités consiste à respecter de façon permanente la contrainte de solvabilité de l'entreprise, c'est à dire faire en sorte que l'entreprise ne soit pas en cessation de paiement. Cette contrainte se gère à long et à court terme, au jour le jour de manière opérationnelle. A ce niveau, le trésorier veille à l'existence d'une encaisse suffisante pour faire face aux paiements.

### 1.1.2.2. La gestion des risques financiers.

Le même auteur, estime que la gestion des risques financiers consiste essentiellement en la couverture des risques de taux et des risques de change afin d'éviter qu'ils soient excessifs et nuire à la rentabilité de l'entreprise.

Pour POLONIATO & VOYENNE (1997 :137), la gestion des risques financiers ne se limite pas seulement à la couverture des risques de taux et de change. Pour eux, chaque action que pose le trésorier (manipulation d'argent, prise de décision de placement ou de financement, intervention sur le marché financier...) engendre des risques financiers tel les risques de signature, les risques par défaut, les risques de contrepartie, les risques fiscaux et les risques humains. Tous ces risques, selon ces deux auteurs, doivent être maîtrisés par le trésorier.

Dans la suite de nos travaux, nous nous intéresserons uniquement à la composante « **Gestion des liquidités** » qui se traduit de façon opérationnelle à travers plusieurs sous composantes qu'on pourrait qualifier de fonction. Ce sont : les fonctions budgétisation, encaissement, décaissement, gestion des comptes bancaires, gestion des conditions bancaires...

#### *La fonction budgétisation*

Selon BARRY (1994 : 22), la fonction budgétisation consiste en une estimation des encaisses. Selon lui, cette fonction regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisse et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédit à court terme nécessaires pour éviter les crises de trésorerie.

HUBERT (1997 :38) ajoute que le budget s'effectue le plus souvent mensuellement et présente les différents mouvements de fonds, non seulement en volume mais en date de règlement. Selon lui, le budget de trésorerie se compose de deux parties : les encaissements et les décaissements.

*La fonction encaissement*

Pour BARRY (1994 : 22), elle regroupe toutes les opérations de recueil de fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs...)

Quant à HUBERT (1997 : 38), il se limite au fait que les encaissements proviennent essentiellement des opérations de ventes effectuées toute taxe comprise.

*La fonction décaissement (paiement)*

Toujours selon BARRY, c'est une fonction qui reprend toutes les tâches de règlement en espèces ou par banque.

*La fonction gestion des comptes bancaires.*

Selon PLONIATO & VOYENNE (1997 : 97-136), cette fonction se décompose de la façon suivante :

- a- recensement et négociation des conditions bancaires ayant une incidence sur les frais financiers et bancaires ;
- b- contrôle de toutes les opérations bancaires, en contrôlant les conditions bancaires négociées, en gérant les erreurs de sur-mobilisation, de sous – mobilisation et l'erreur d'équilibrage qui sont en fait des erreurs générées par l'imperfection d'une gestion en valeur caractérisée par la non maîtrise des décisions courantes de trésorerie que sont les virements d'équilibrage des comptes, les placements, les transferts, faits à partir des soldes inexacts ;
- c- le positionnement de trésorerie en valeur qui consiste en la position réelle quotidienne des opérations de débit et de crédit en date de valeur sur une fiche de valeur.
- d- l'établissement des lois statistiques ou d'éclatement des petits chèques émis, des gros chèque émis, des effets émis, en vue de la maîtrise des opérations incertaines génératrices de coût ;

La fonction trésorerie ainsi présentée doit jouer son rôle de façon optimale à savoir garantir la liquidité de l'entreprise par la gestion des liquidités et des risques financiers. Pour atteindre cet objectif, cette fonction doit s'exercer comme toutes les autres fonctions à travers un dispositif de contrôle propre à elle.

## 1.2. ETUDE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE.

Une entreprise ou une organisation est quotidiennement exposée aux risques de cessation de paiement à savoir aux risques de déclin. Et pourtant elle a pour objectif entre autre d'assurer sa pérennité. Dans son fonctionnement, elle génère des flux financiers qui, de par leur multiplicité et leur manipulation, comportent des risques qui, si l'on n'y prend garde, peuvent la conduire à la liquidation. La gestion de la trésorerie a donc pour but essentiel de gérer ces risques à l'effet de mettre l'entreprise à l'abri d'une liquidation précoce. C'est pourquoi, la mise en place d'un contrôle interne spécifique à la fonction trésorerie revêt un caractère nécessaire.

Les dispositifs du contrôle interne des fonctions d'une entreprise et particulièrement de la fonction trésorerie varient selon les auteurs.

Selon COOPERS & LYBRAND (2000 : 24), « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Ce processus ainsi défini est constitué de cinq composantes selon COOPERS & LYBRAND (1998).

Ce sont :

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage.

Pour RENARD (1998), le contrôle interne est constitué de six dispositifs dont l'ensemble concourt à sa cohérence :

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- Le système d'information et de pilotage ;
- L'organisation ;
- Les procédures ;
- La supervision et les activités de contrôle ;

Ces deux approches se recoupant, car les éléments énoncés par les premiers auteurs se retrouvant dans ceux énoncés par RENARD, à l'exception de l'environnement de contrôle et l'évaluation des risques, nous exploiterons l'approche du dernier auteur avec l'assurance qu'elle est exhaustive tout en les mettant en rapport spécifiquement avec la fonction trésorerie.

### **1.2.1. LES OBJECTIFS DE LA FONCTION TRÉSORERIE DANS UNE ENTREPRISE.**

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (Sénèque in Renard 1998 : 122).

Selon RENARD (1998 :123), chaque responsable d'une fonction doit pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés à sa fonction et s'insérant dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne décrit plus haut. Il ajoute que ces objectifs spécifiques doivent :

- concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable de la fonction, donc de la fonction trésorerie ;
- être mesurables ;
- pouvoir être suivit par le système d'information ;
- se situer dans le temps ;
- Etre ambitieux.

Compte tenu du fait que les objectifs spécifiques sont définis par le responsable de la fonction et doivent être mesurables, nous ne saurions les énumérer à ce stade de notre étude. Cependant, étant donné que les objectifs spécifiques contribuent à la réalisation des missions de la fonction trésorerie, nous nous proposons d'en énoncer quelques unes.

Pour SION (2001:27-29) les missions de la fonction trésorerie sont les suivantes :

- assurer la liquidité de l'entreprise ;
- réduire le coût des services bancaires ;
- gérer les risques financiers à court terme ;
- améliorer le résultat financier,
- assurer la sécurité des transactions.

Pour Bruno POLONIATO et Didier VOYENNE (1997 : 27), « la mission du trésorier consiste à prévoir et gérer les flux de l'entreprise, à anticiper et à garantir les risques financiers, à négocier et à contrôler les opérations bancaires, à placer les excédents et, surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. »

Ces deux auteurs assignent pratiquement les mêmes missions à la fonction trésorerie.

En quoi donc consistent concrètement ces missions ?

### **1.2.1.1. Assurer la liquidité ou prévoir et gérer les flux de l'entreprise**

Selon Sion (2001 : 27), le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. Il ajoute que pour atteindre cet objectif, le trésorier doit suivre l'évolution de la trésorerie:

- en établissant un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise ;
- en négociant les lignes de crédit correspondant au besoin de financement avec les banquiers,
- en établissant un plan glissant qui lui permettra de vérifier régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise.

POLONIATO & VOYENNE (1997 :27-28) ajoutent par ailleurs qu'il est important pour le trésorier :

- d'essayer d'encaisser les créances clients plus rapidement,
- d'établir une politique des délais de paiements fournisseurs qu'il devra nécessairement respecter,
- de sensibiliser à l'importance de la trésorerie dans l'entreprise en demandant par exemple que les chèques de montant significatif soient remis en banque le même jour ;
- en établissant un choix de moyens de règlement.

Hubert (1997 :8) ajoute que le trésorier doit :

- concevoir et mettre en place un système d'information ;
- prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur ;
- rendre compte à la direction de l'évolution de la position financière de l'entreprise.

### **1.2.1.2. Réduire le coût de service bancaire ou négociier et contrôler les opérations bancaires.**

Hubert (1997 : 54) propose de jouer sur les conditions bancaires pour réduire le coût des services bancaires. Selon lui, les conditions bancaires que sont les jours de valeur, les taux d'intérêt, les taux de commission... doivent être connues du trésorier et faire l'objet de négociation en vue de la réduction des frais bancaires.

Pour Sion (2001 :28), le trésorier, pour réduire le coût des services bancaires, doit préparer la négociation des conditions bancaires.

Pour cela, il :

- commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes ;
- définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économie à l'entreprise ;
- procédera enfin au contrôle quotidien des conditions négociées.

POLONIATO & VOYENNE (1997 : 46) ajoutent qu'il faut travailler avec un nombre limité de banques, au moins deux pour ne pas être tributaire d'une banque unique en vue de comparer la qualité et le coût des services et pour créer une saine émulation. Puis prendre ce que chacune a de meilleur.

#### **1.2.1.3. Gérer les risques financiers à court terme ou anticiper et garantir les risques financiers**

Pour Sion (2001 : 28), il s'agit de gérer essentiellement les risques de change et les risques de taux pour éviter les pertes de change et fixer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future.

Ainsi le trésorier :

- devra, avec la direction commerciale, faire valider la politique de gestion des risques ;
- suivre la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées ;
- Mettre en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux.

Bruno P. & Didier V. (1997 : 141) estiment que la gestion des risques de change et de taux obéit aux mêmes mécanismes de protection qui sont essentiellement :

- La fixation, aujourd'hui ou dans le futur, du cours d'une devise à une date donnée, postérieure à la date du jour. On parle alors de couverture à terme,
- La possibilité, aujourd'hui, de fixer le cours maximal ou minimal d'une devise à une date postérieure à la date du jour, si l'évolution de ce cours est défavorable, en se réservant celle de profiter d'une évolution favorable.

#### **1.2.1.4. Améliorer le résultat financier ou placer les excédents de trésorier**

Pour Sion (2001 : 29), le trésorier, pour améliorer son résultat financier, doit :

- négocier les conditions de financement en maîtrisant le calcul du taux effectif global ;
- élaborer une prévision fiable à deux ou trois mois afin de prendre les décisions de financement ou de placement les plus justes. En ce qui concerne le placement des excédents, il mettra en concurrence plusieurs banques ;
- mettre en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro » ;
- réduire les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés ;
- sensibiliser les opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation.

Selon Bruno & Didier (1997 : 48), les excédents doivent être classés en deux catégories : les excédents stables et les excédents volatiles et éviter de gérer la trésorerie courte (volatile) comme des fonds stables.

### 1.2.1.5. Assurer la sécurité des transactions

Pour sécuriser les transactions, Michel SION propose :

- de mettre en place des procédures internes ;
- d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

### 1.2.2. LES MOYENS DEVOLUES A LA FONCTION TRESORERIE.

Parlant de moyens, CNCC (1992 : 4) cite les moyens de protection tels les murs, les portes, les barrières, la chambre forte, les accès protégés par un système de badge qui doivent protéger les actifs, le coffre fort, le matériel bureautique, le matériel informatique...

Quant à RENARD (1998 : 123), il affirme que les moyens sont ceux qui permettent la réalisation des objectifs spécifiques d'une fonction. De ce fait, ces moyens doivent s'adapter à ces objectifs spécifiques. Il s'agit des :

- moyens humains ;
- moyens financiers ;
- moyens techniques.

#### 1.2.2.1. Moyens humains

Selon Renard (1998 : 123) « Sans personnel compétent tout système de contrôle interne est condamné... »

Pour la fonction trésorerie, il est absolument nécessaire que le personnel jouisse d'une compétence irréprochable. Ce que confirme CNCC (1992 :33) qui stipule que la fiabilité du contrôle interne dépend de la qualité des personnes qui le font fonctionner et des mesures prévues pour assurer cette qualité. Ces mesures concernent :

- les procédures de recrutement ;
- la formation initiale et continue ;
- la politique salariale, par exemple le caissier d'une banque qui manipule des sommes considérables doit avoir un salaire adapté à ses responsabilités et aux tentations auxquelles il est soumis ;
- le contrôle des activités.

Le trésorier, selon SION (2001 :29), doit développer les qualités suivantes:

- **organisateur** : il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne ;
- **technicien** : il doit maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux... ;

- **anticipatif** : le trésorier doit développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps à savoir quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit savoir également quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt ;
- **Communicateur** : le trésorier étant très dépendant des autres fonctions de l'entreprise qui doivent lui fournir des informations pour alimenter ses prévisions, doit être convaincant pour obtenir des données exactes et fournies à temps.

Rousselot et Verdier (1999 :60-117) ajoutent que le trésorier doit connaître :

- Les mécanismes bancaires à savoir : la compensation et les transferts de fonds, les conditions bancaires, les différents taux en vigueur, les conditions de fonctionnement des comptes bancaires, l'évolution des services bancaires ;
- les spécificités liées aux opérations internationales à savoir les moyens de paiement internationaux, les conditions bancaires internationales ;
- savoir mettre en œuvre un système d'information qui lui permette d'établir les règles de base et de gérer les flux de trésorerie ;
- savoir organiser la gestion de la trésorerie c'est à dire savoir négocier les conditions bancaires...

### 1.2.2.2. Les moyens matériels

Au niveau des moyens matériels, le trésorier doit disposer de :

- L'outil l'informatique.

Les logiciels de gestion de trésorerie permettent de faire très rapidement le positionnement des mouvements en valeur, donc d'établir la fiche de valeur en un temps record.

La substitution des prévisions aux réalités devient très aisée. Rousselot et Verdier (1999 :130) donnent les exemples des logiciels *Money* et *Quicken* de Microsoft qui sont très adaptés aux attentes des entreprises.

- de la télématique.

Pour ce qui est de la télématique, les banques proposent des minitels et les transmissions des fichiers entre l'ordinateur de la banque et celui de l'entreprise.

- de l'Internet

L'utilisation de l'Internet dans la gestion de la trésorerie est adaptée aux entreprises groupe. En effet, les trésoriers des filiales peuvent exprimer leur besoin de trésorerie ou leur besoin de placement au trésorier général. Le trésorier général peut également suivre facilement le poste des besoins en fonds de roulement des filiales pour détecter des dérapages éventuels.

Au vue de ce qui précède, nous pouvons dire que la gestion de la trésorerie, particulièrement des comptes bancaires et des relations bancaires, consiste en l'application des techniques et en l'utilisation de matériels informatiques adaptés en vue de réduire le risque de cessation de paiement et optimiser le résultat financier de l'entreprise.

### **1.2.3. LE SYSTÈME D'INFORMATION ET DE PILOTAGE DE LA FONCTION TRÉSORERIE**

#### **1.2.3.1. Les grandes rubriques du système d'information**

Selon CNCC (1992 : 28-29), les grandes rubriques du système d'information et de pilotage sont :

- Les documents supports de l'information

Selon CNCC (1992 : 29) « sans documents servant de support à l'information, il n'est pas possible à un système de garantir l'exhaustivité et l'exactitude des informations »

Les supports doivent :

- être imprimés selon un format qui facilite leur exploitation et leur classement ;
- prévoir un emplacement pour la matérialisation des contrôles nécessaires à leur enregistrement (autorisation, comparaison, vérification, approbation ...) ;
- être pré numérotés pour permettre un suivi de leur utilisation et de leur enregistrement.

Les rapports financiers et de gestion.

Ces rapports doivent être relatifs:

- à la situation financière ;
- au résultat des opérations ;
- au contrôle du crédit.

#### **1.2.3.2. La nature des informations**

Pour RENARD (1998 : 125-127) le système d'information doit produire des informations :

- *fiables et vérifiables*

Une information n'est fiable que si elle est vérifiable et elle n'est vérifiable que si l'on peut l'authentifier. Les extrapolations, les hypothèses non vérifiables, les reconductions non contrôlées des données antérieures doivent être éliminées.

- *Exhaustives*

Tous les objectifs assignés à la trésorerie doivent pouvoir être mesurés et suivis. Toutes les informations relatives à cela doivent pouvoir être livrées.

- *Disponibles à temps opportun*

La disponibilité des informations à temps réel doit être en adéquation avec le besoin d'information de sorte à éviter les coûts superflus que l'on occasionne en voulant obtenir en première urgence une information qui n'est indispensable qu'en seconde urgence.

- *Utiles et pertinentes.*

Il s'agit de sélectionner les informations qui répondent le mieux à l'objectif recherché. Une information est donc utile et pertinente lorsqu'elle est mieux adaptée.

### **Pour ce qui est de la fonction trésorerie.**

ROUSSELOT & VERDIER (1999 :111-112) estiment que la gestion des comptes bancaires, la gestion des encaissements et des décaissements et les prévisions de trésorerie telles que constituant la sous composante de la composante « gestion des liquidités » de la fonction trésorerie décrites plus haut, doivent s'exercer de façon quotidienne. Pour cela, le trésorier devra mettre en place un système d'information en vue de maîtriser en temps réel les incertitudes liées à la date de réalisation des opérations créditrices ou débitrices qui alimentent l'évolution des soldes bancaires.

Selon ces mêmes auteurs, la mise en place du système d'information au niveau de la trésorerie se fait en deux étapes :

**Etape 1** : définition des règles de base qui sont les suivantes :

- éviter au maximum l'émission des chèques car sources d'incertitudes ;
- procéder aux virements, aux prélèvements dont les dates d'opération sont connues d'avance ;
- travailler avec une banque et un compte pivot en plaçant les opérations certaines sur les comptes ouvertes à la banque et les opérations aléatoires sur le compte pivot ;
- exploiter l'historique des opérations passées afin de mieux comprendre les décalages qu'applique la banque et trouver ainsi d'éventuelles sources d'information sur lesquelles les prévisions peuvent être établies. Dans les cas particuliers, pour la maîtrise des mouvements en date de valeur incertaine, procéder à la création d'une loi d'éclatement ou loi statistique des petits chèques, le positionnement des gros chèques et la négociation de la condition J+1 ouvert :

**Etape 2** : compte tenu des importantes contraintes informationnelles

( collectes, prévisions, rapprochements...) qui s'imposent à la fonction trésorerie, ces deux auteurs préconisent le recours aux logiciels de gestion de trésorerie qui doivent être organisés autour d'une même logique fonctionnelle dont les séquences sont les suivantes :

*Séquence 1*: elle correspond à la mise en œuvre du logiciel. A ce niveau, il faut procéder à la mise en place de la configuration matériel et logiciel nécessaire.

*Séquence 2 :* définir le mode d'approvisionnement du logiciel en information provenant des opérations de trésorerie de l'entreprise. Le trésorier pourra opter soit pour la saisie manuelle des opérations de trésorerie, soit pour la saisie automatisée par connexion informatique directe au système comptable de la société.

*Séquence 3 :* Choisir la connexion bancaire. Le choix est incontournable en ce sens que l'intégration du réalisé quotidien des opérations bancaires en provenance de la banque doit se faire directement par télétransmission et intégration automatique.

*Séquence 4 :* Le paramétrage du logiciel et la formation des utilisateurs. Il s'agit de paramétrer les conditions bancaires, les produits de financement et de placement à court terme...

Une fois le système d'information mise en place, les utilisateurs se serviront quotidiennement de lui en vue de gérer au mieux la trésorerie de l'entreprise.

#### **1.2.4. L'ORGANISATION DE LA FONCTION TRÉSORERIE**

Selon CNCC (1992 : 26-27), L'organisation peut s'apprécier à travers la définition des responsabilités, la séparation des tâches et des fonctions, la description des fonctions et le système d'autorisation.

##### ***1.2.4.1. La définition des responsabilités.***

Parlant de la définition des responsabilités, CNCC estime que les pouvoirs et les responsabilités des membres de la direction doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître les fonctions et les noms des responsables. Cet organigramme devant être mis à jour à chaque changement ou affectation.

##### ***1.2.4.2. La séparation des tâches,***

Il estime que cela doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution.

##### ***1.2.4.3. La séparation des fonctions,***

Elle doit dissocier :

- l'opération qui regroupe tous les services et l'activité nécessaire à l'exploitation ;
- la conservation ou la protection qui demande que les services protègent leurs biens matériels ;
- et l'enregistrement qui est la fonction qui enregistre toutes les opérations effectuées dans l'entreprise.

#### **1.2.4.4. La description des fonctions,**

Il s'agit de préciser à chaque niveau d'exécution :

- l'origine des informations à traiter ;
- la périodicité du traitement ;
- les destinataires.

Ces descriptions doivent être écrites afin d'éviter toute déviation.

#### **1.2.4.5. Le système d'autorisation,**

Une procédure qui prévoit la liste des personnes pouvant engager l'entreprise et les différents niveaux d'approbation, doit être mis à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement des opérations. Et une procédure de double signature doit être réservée aux engagements importants.

#### **Au niveau de la fonction trésorerie**

Rousselot et Verdier (1999 :131) affirment qu'elle a une forme pyramidale composée :

- du front office à la base qui est chargé de nouer des opérations sur les marchés des capitaux en établissant des fiches de transaction en temps réel ;
- le back office qui est chargé du traitement administratif des opérations nouées sur les marchés des capitaux à partir des fiches des transactions établies par le front office et cela dans le cadre du système de traitement mis en place ;
- et du middle office au sommet qui pour sa part, est chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non...

Cependant, selon les mêmes auteurs, dans l'organisation de la fonction trésorerie, le back office est le métier le plus important jouant un rôle central. Ainsi, il est du devoir du trésorier de bien maîtriser l'organisation générale mais aussi détaillée de tout le système de gestion de trésorerie mise en œuvre dans l'entreprise. Cela lui permettra soit d'animer seul le service de la gestion de trésorerie, soit de ne pas négliger toutes les tâches et contraintes liées à cette activité de back-office.

#### **1.2.5. LES PROCÉDURES DE LA FONCTION TRÉSORERIE**

Pour Jacques RENARD (1998 : 135), les procédures d'une fonction doivent être définies et concernées toutes les activités et tous les processus. De plus, elles doivent être :

- *Écrites*

Il faut formaliser la façon dont chacun intervient dans l'accomplissement de la fonction de trésorerie. Faute de quoi on se condamne à mal maîtriser ses activités.

- *Simple et spécifiques c'est-à-dire :*

- Exclusion de manuel très volumineux ;
- Proscription de notes dispersées ;
- Disposition d'un ou plusieurs manuels simples et de consultation facile ;
- Elimination de toute information non spécifique à l'entreprise que l'on peut trouver ailleurs.

- *Mise à jour régulièrement*

Le responsable de la fonction trésorerie doit veiller à la mise à jour régulière de ses méthodes et procédures en ce sens qu'il est celui même qui les définit.

- *Portées à la connaissance des exécutants*

Le manuel de procédures est un outil de travail et pour cela doit être mis à la disposition de tous.

Parlant toujours des procédures, CNCC (1992 :27) ajoute qu'il faut préciser à chaque niveau d'exécution :

- l'origine des informations;
- la façon de les traiter ;
- la périodicité du traitement ;
- les destinataires.

et les formaliser de sorte à éviter autant que possible, les erreurs de compréhension, les déformations ou tout autre déviation qui pourrait se produire par négligence ou au contraire par excès de zèle.

**Pour ce qui est de la fonction trésorerie**

Les procédures sont écrites selon l'organisation mise en place par les responsables. On ne saurait décrire des procédures et des sous procédures standard.

Néanmoins, les procédures de la gestion quotidienne de la trésorerie éditées par le cabinet Auditeur Associé Management Représentant ARTHUR ANDERSEN en Côte d'Ivoire, méritent d'être retracées. Ces procédures retiennent tous les aspects de la gestion globale de la trésorerie à savoir : la gestion quotidienne de la trésorerie en valeur, la gestion et la comptabilisation des opérations de caisse, la gestion des rapprochements bancaires et la gestion de la paie.

**PROCEDURES CYCLE TRESORERIE**

**TRE – 01 : Procédure de gestion quotidienne de la trésorerie en valeur**

**TRE – 02 : Procédure de gestion des opérations de caisse**

**TRE – 03 : Procédure de rapprochement des opérations bancaires**

**TRE – 04 : Procédure de gestion et de comptabilisation des décaissements**

**TRE – 05 : Procédure de comptabilisation du règlement de la paie**

**TRE – 06 : Procédure de gestion et de comptabilisation des encaissements**

**TRE – 01 : Procédure de gestion quotidienne de la trésorerie en valeur**

SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 1</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>2</b>
<b>VERSION N° 01</b>	<b>du 04/4/02</b>

**PROCEDURE DE GESTION QUOTIDIENNE DE LA TRESORERIE EN VALEUR**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN ŒUVRE</b>	Le Trésorier a pour devoir de prévoir les mouvements sur les comptes de l'entreprise dans les banques et de minimiser les frais bancaires en vue d'assurer la liquidité de l'entreprise. Pour ce faire, il doit alimenter le système de gestion d'informations prévisionnelles concernant les opérations du mois ou des semaines à venir.
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN ŒUVRE</b>	Début de mois ou de semaine.
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Maîtriser les mouvements sur les comptes.
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Le Trésorier. <b>FONCTIONNELLES :</b> Le Directeur financier <b>DE CONTROLE :</b> Le Contrôleur de Gestion <b>PRINCIPES DE GESTION :</b> Suivre régulièrement les mouvements et les montants des comptes bancaires; Demander à temps les modifications des omissions et des erreurs.
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b> <b>AUTRES PROCEDURES :</b> procédures de gestion des opérations bancaire et procédures de gestion des dépôts à terme.
<b>VI. RECOMMANDATIONS À L'UTILISATEUR</b>	L'information relative au suivi des comptes bancaires doit faire l'objet d'une attention particulière.

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Création d'une banque pivot</b>	Le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répertorie toutes les conditions bancaires pouvant lui permettre de gérer au mieux sa trésorerie à savoir :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les dates de valeurs</li> <li>➤ les taux de crédit</li> <li>➤ les taux de découvert</li> <li>➤ les commissions</li> <li>➤ ...</li> </ul> </li> <li>- Négocie ces conditions bancaires avec une banque qui va servir de banque pivot</li> </ul>		
02	<b>Prévision des opérations de trésorerie</b>	Le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoit les recettes en début de mois ou de semaine selon les dates d'opérations en spécifiant :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les remises d'espèces ;</li> <li>➤ Les remises de chèques sur place ;</li> <li>➤ Les remises de chèques hors place ;</li> <li>➤ Les remises d'effets à l'encaissement.</li> </ul> </li> <li>- Prévoit les dépenses en début de mois ou de semaine selon les dates d'opération en spécifiant :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'émission de petits chèques ;</li> <li>➤ Les virements ordonnancer ;</li> <li>➤ Les échéances des effets domiciliés ;</li> <li>➤ Les chèques débités pour paiement ;</li> <li>➤ Les virements ordonnancés des salaires.</li> </ul> </li> <li>- Procèdes à l'établissement des lois d'éclatement des petits chèques et des effets domiciliés.</li> </ul>	Chèques, effets, ordres de virement	
03	<b>Positionnement des opérations en date de valeur</b>	Le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit la fiche de valeurs prévisionnelles selon les prévisions de recettes et de dépenses, soit manuellement ou informatiquement</li> <li>- Hachure pour chaque type d'opération (recette/dépenses) les jours où il ne peut pas y avoir de mouvements en valeur</li> <li>- Positionne en date de valeur les opérations de recettes (crédits) et de</li> </ul>	Fiche de valeur	

			<p>dépense (débit) prévues pour le mois ou les semaines manuellement ou informatiquement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre soit manuellement ou informatiquement le réalisé des opérations en date de valeur dans la nuit.</li> <li>- Réconcilie dès le matin les opérations prévisionnelles avec celles véritablement passées sur les comptes bancaires</li> </ul>		
04	<b>Prise de décision de financement du déficit de trésorerie ou de placement</b>	Le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procède aux virements de banque à banque de sorte à couvrir les soldes débiteurs par les éventuels soldes créditeurs</li> <li>- transfère le solde ultime (positif ou négatif) sur le compte de la banque pivot.</li> <li>- Estime le coût du découvert visualisé en faisant références aux conditions bancaires négociées</li> <li>- Finance le déficit de trésorerie par la mobilisation de crédits dont les coûts sont plus faibles que celui du découvert</li> <li>- Dans l'éventualité de soldes créditeurs, procède aux placements à court terme des excédents de liquidité</li> <li>- Transmet les décisions ainsi prises aux banques concernées.</li> </ul>	Ordre de virement	
05	<b>Etablissement de documents statistiques</b>	Le trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edite les statistiques de toutes les informations (opérations et comptes bancaires, décisions quotidiennes)</li> <li>- Les analyses de manière à mieux observer les comptes sur lesquels il existe le plus de découvert</li> <li>- Renégocie les conditions bancaires concernant les opérations fréquentes qui génèrent le plus de frais bancaires.</li> </ul>		

VISA D.G  
VISA CONTROLE DE GESTION

.....  
.....

**TRE – 02 : Procédure de gestion des opérations de caisse**

SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE /2</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>2</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/04/002</b>

**PROCEDURE DE GESTION DES OPERATIONS DE CAISSE**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN OEUVRE</b>	Permettre le bon fonctionnement de la caisse de la société x en garantissant une gestion saine et rigoureuse ; organiser les traitements administratifs de l'approvisionnement et de la gestion de la caisse.
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN OEUVRE</b>	Paiement par la caisse et approvisionnement de la caisse.
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Le Caissier
	<b>FONCTIONNELLES :</b> Le Trésorier,
	<b>DE CONTROLE :</b> Le Directeur Administratif et Financier
	<b>PRINCIPES DE GESTION :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;</li> <li>- La gestion de la caisse doit être assurée par toute personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;</li> <li>- les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder la somme de XXX F CFA. Elles doivent concerner les opérations suivantes : petites dépenses, ...</li> </ul>
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b>
	<b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b>
	<b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	La gestion de la caisse se doit d'être optimale afin de réduire le risque de fraude.

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Demande de fonds</b>	L'Agent demandeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplit et signe la fiche de sortie de caisse ;</li> <li>- Fait signer cette fiche sortie de caisse par le responsable de son département et la transmet au Caissier.</li> </ul>	Fiche de sortie de caisse	
02	<b>Sortie de fonds</b>	Le Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remet les fonds à l'agent demandeur ;</li> <li>- Appose le cachet « payé » et la date de paiement sur la fiche de sortie de caisse;</li> <li>- Enregistre les sorties de fonds dans le brouillard de caisse ;</li> <li>- Range la fiche de sortie de caisse dans une chemise cartonnée ouverte à cet effet.</li> </ul>	Fiche de sortie de caisse	
03	<b>Remise des documents justificatifs</b>	L'Agent demandeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remet au Caissier les justificatifs des dépenses au plus tard le lendemain du jour qui suit la remise des fonds.</li> </ul>	Documents justificatifs de la dépense	
04	<b>Réception des documents justificatifs</b>	Le Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrafe la fiche de sortie de caisse aux justificatifs remis par le bénéficiaire des fonds ;</li> <li>- Remet l'ensemble au Comptable.</li> </ul>	Fiche de sortie de caisse et documents justificatifs de la dépense	
05	<b>Comptabilisation</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la comptabilisation conformément à la procédure décrite pour les opérations de caisse.</li> </ul>		Guide d'imputation Comptable

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
06	<b>Approvisionnement de la caisse</b>	Le Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant tout approvisionnement de caisse, procède à un inventaire de caisse consigné dans le brouillard de caisse ;</li> <li>- Transmet les supports justificatifs des opérations de caisse au Comptable ;</li> <li>- Adresse une demande d'approvisionnement de caisse au Trésorier pour approbation et émission du chèque au nom du coursier ;</li> </ul> <p><i>Le montant de la caisse est plafonné à XXX F CFA.</i></p>	Brouillard de caisse, documents justificatifs des dépenses et une demande d'approvisionnement de la caisse	
		Le Coursier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retire les fonds de la banque afin de les remettre au caissier.</li> </ul>	Chèque et document justificatif du retrait	
08	<b>Réception des fonds</b>	Le Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne les fonds et procède à un inventaire des fonds reçus du coursier ;</li> </ul>		
09	<b>Inventaire quotidien de caisse</b>	Le Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferme et arrête sa caisse tous les jours à 17 heures afin de procéder à un inventaire de caisse.</li> <li>- Consigne les résultats dans le brouillard de caisse.</li> </ul>	Brouillard de caisse	
10	<b>Contrôle de la caisse</b>	Le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins une fois par mois, procède à un inventaire inopiné de la caisse ;</li> <li>- Rapproche les résultats de l'inventaire du brouillard de caisse ;</li> <li>- Rapproche les résultats de l'inventaire de la comptabilité ;</li> <li>- Se fait expliquer et justifier les écarts éventuels par le Caissier et par le Comptable.</li> </ul>	Procès-verbal d'inventaire inopiné de caisse et commentaires des résultats obtenus	
11	<b>Inventaire annuel de caisse</b>	Le Directeur administratif et Financier et le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procèdent tous deux, le 31 décembre de chaque année, à l'inventaire de la caisse ;</li> <li>- Font un rapprochement avec la comptabilité générale ;</li> <li>- Investiguent les éventuels écarts ;</li> <li>- Effectuent les régularisations nécessaires.</li> </ul>	Procès-verbal d'inventaire de caisse et comptabilité générale	Code de commerce

**TRE – 0 3 : Procédure de rapprochement des opérations bancaires**

SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 3</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>3</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/04/02</b>

**PROCEDURE DE RAPPROCHEMENT DES OPERATIONS BANCAIRES**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN OEUVRE</b>	Favoriser une meilleure gestion de la trésorerie en assurant le bon traitement des opérations de banque. Identifier et corriger les irrégularités consécutives aux opérations de banque. Suivre les comptes bancaires et le dénouement des opérations de banque en suspens.
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN OEUVRE</b>	Tout mouvement sur les comptes bancaires
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Gestion optimale de la trésorerie
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Le Comptable <b>FONCTIONNELLES :</b> <b>DE CONTROLE :</b> Le Directeur Administratif et Financier <b>PRINCIPES DE GESTION :</b> Sauvegarde du patrimoine de l'entreprise
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b> <b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	Les opérations bancaires doivent être gérées au mieux afin d'optimiser la gestion de la trésorerie. Il doit être établi un état de rapprochement bancaire pour chaque compte bancaire ouvert au nom de la société X.

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Comptabilisation</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilise les chèques, ordres de paiement, etc. au moment de leur approbation à l'exception des transactions directes de la banque (virements, agios, frais, etc.) pour lesquelles l'enregistrement est effectué seulement au moment de la réception des documents en provenance de la banque (avis de crédit, avis de débit, avis d'agios etc.) ;</li> <li>- Accompagne toute écriture comptable d'une pièce justificative en bonne et due forme (facture, chèque, ordre de virement, avis de la banque). Si une opération de banque fait l'objet d'un échange de correspondance, il est obligatoire de joindre une copie de chaque lettre envoyée ou reçue relative à l'opération ;</li> <li>- Range les pièces de banque dans un chrono ouvert à cet effet. Ce chrono est organisé par mois par banque et par ordre chronologique d'arrivée des pièces. Ce classement doit être organisé pour tous les comptes bancaires ouverts au nom de la société X.</li> </ul>	Comptabilité générale	
02	<b>Dépôts des chèques à la banque</b>	Le coursier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dépôts de chèques à la banque doivent se faire selon les prévisions établies par le Trésorier.</li> </ul>		

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
03	<b>Elaboration des rapprochements bancaires</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit avant le 10 de chaque mois l'état de rapprochement bancaire du mois précédent, l'état de rapprochement bancaire est établi à partir du relevé bancaire, des journaux de saisie de banque (ou du grand livre) de la même période et de la balance générale des comptes de la même période ;</li> <li>- Pointage des écritures inscrites sur le relevé bancaire, et qui trouvent leur correspondance, d'une part, dans le journal de banque (ou sur le grand livre) du mois, et d'autre part, sur le rapprochement bancaire du mois précédent. Elles sont numérotées par ordre chronologique de pointage ;</li> <li>- Les écritures non pointées sur le rapprochement bancaire du mois précédent sont immédiatement rapportées sur le rapprochement bancaire en cours ;</li> <li>- Les écritures au débit sur le relevé bancaire et non pointées avec le journal de banque (ou le grand livre) sont inscrites dans la partie réservée à l'entreprise (à gauche) mais au crédit. De même, les écritures au crédit sur le relevé bancaire et non pointées avec le journal de banque (ou le grand livre) sont inscrites dans la colonne des débits dans cette même partie réservée à l'entreprise ;</li> <li>- Les écritures au débit dans le journal de banque (ou le grand livre) et non pointées sont inscrites dans la partie réservée à la banque au crédit. De même, les écritures au crédit dans le journal de banque (ou le grand livre) et non pointées sont inscrites au débit dans cette même partie de l'état de rapprochement bancaire ;</li> <li>- Vérifie qu'au bas du tableau, les soldes de la banque et celui de la société X doivent être concordants avec la particularité que si le solde de la société X est débiteur, le solde de la banque sera créditeur et vice versa</li> <li>- Classe les états de rapprochement bancaire et les documents ayant servi à son établissement dans un chrono ouvert à cet effet.</li> <li>- Transmet cet état au Chef de service Comptabilité Finance.</li> </ul>	Relevé bancaire mensuel, solde du compte banque dans les livres de la société X et rapprochements bancaires.	

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
04	<b>Vérification des rapprochements bancaires</b>	Le Directeur Administratif et Financier et le Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôlent et vise l'état de rapprochement bancaire ;</li> <li>- S'ils l'approuvent, le visent et demandent au Comptable de procéder aux régularisations (comptabilisations) nécessaires ;</li> <li>- Dans le cas contraire, le retournent au Comptable pour correction.</li> </ul>	Relevé bancaire mensuel, solde du compte banque dans les livres de la société X et rapprochements bancaires	

VISA D.G  
VISA ŒUVRE DE GESTION

.....  
.....

**TRE – 04 : Procédure de gestion et de comptabilisation des décaissements**

**SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE**

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 4</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>5</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/04/02</b>

**PROCEDURE DE GESTION ET DE COMPTABILISATION DES DECAISSEMENTS**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN ŒUVRE</b>	Règlements aux fournisseurs
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN ŒUVRE</b>	Arrivée du délai de paiement d'une facture
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Paiement à temps de toutes les factures
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Le Chef du service comptabilité finance, le comptable <b>FONCTIONNELLES :</b> le Trésorier <b>DE ŒUVRE :</b> Le DAF
	<b>PRINCIPES DE GESTION :</b> Payer les fournisseurs à temps afin d'éviter les contentieux. Tout paiement de facture nécessite deux signatures conjointes sur les chèques. Cela suppose le dépôt de trois signatures auprès du banquier. Ce sont : celles du Directeur Général, du Directeur Administratif et Financier et du Trésorier. De façon générale, celles du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier suffisent. En cas d'absence de l'un des deux signataires ci-dessus désignés, le Trésorier signe à sa place. Tout chèque émis en règlement des factures fournisseurs doit être barré et non endossable.
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b>
	<b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	Rigueur dans l'exécution des tâches

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Préparation du règlement des factures</b>	Le Chef de service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare un état des factures arrivant à échéance dans un délai de deux semaines ;</li> <li>- Examine la situation de trésorerie en prenant contact avec le Trésorier ;</li> <li>- Transmet l'état des factures (en y mentionnant celles qui peuvent être réglées), toutes les factures et son examen de la situation de la trésorerie au DAF.</li> </ul>	Etat des factures arrivant à échéance, factures et examen de la situation de trésorerie	
		Le Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse l'état des factures arrivant à échéance et l'examen de la situation de trésorerie ;</li> <li>- Si la situation de trésorerie permet de payer certaines factures vise ces factures et y appose le cachet « bon à payer »;</li> <li>- Transmet toutes les factures au Chef du service comptabilité finance en distinguant celles revêtues de la mention « bon à payer » des autres;</li> <li>- Pour les factures dont le règlement n'est pas possible dans l'immédiat, prend contact avec les fournisseurs concernés afin de négocier le délai de paiement.</li> </ul>	Etat des factures arrivant à échéance, factures, examen de la situation de trésorerie et cachet « bon à payer ».	
		Le Chef de service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'ensemble des factures ;</li> <li>- Transmet les factures au comptable.</li> </ul>	Factures	
02	<b>Préparation des chèques</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare les chèques de règlement pour les factures comportant la mention « bon à payer »;</li> <li>- Transmet les chèques de règlement et les factures concernées au Chef du service comptabilité finance.</li> <li>- Range les autres factures dans le chrono des factures non encore réglées.</li> </ul>	Chèques et factures	

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
03	<b>Vérification des chèques</b>	Le Chef de service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les chèques de règlement et les factures concernées;</li> <li>- Vérifie que les montants qui y sont marqués sont conformes aux montants marqués sur les factures ;</li> <li>- Vérifie que le chèque est correctement rempli ;</li> <li>- Transmet le chèque, pour signature, au DAF ;</li> <li>- Après vérification, retourne les factures au comptable.</li> </ul>	Chèques et factures	
04	<b>Signature des chèques</b>	Le Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe le chèque ;</li> <li>- Transmet le chèque pour la deuxième signature au Directeur Général; en son absence au Directeur Général Adjoint ;</li> <li>- Après signatures, transmet le chèque à l'Agent Administratif.</li> </ul>	Chèques	
05	<b>Transmission des chèques</b>	L'Agent Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait la photocopie des chèques et les range dans un chrono</li> <li>- Range les originaux des chèques dans un parapheur et prend contact avec les fournisseurs ;</li> <li>- Dès que le fournisseur a récupéré le chèque, le fait émarger dans un cahier ouvert à cet effet et transmet la photocopie de ce chèque au comptable et au Trésorier.</li> </ul>	Photocopie des chèques	
06	<b>Préparation à la comptabilisation</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue un rapprochement entre la photocopie du chèque et la facture ainsi réglée ;</li> <li>- S'il y a concordance, appose le cachet « Payé » sur les factures portant la mention « bon à payer » et y mentionne la date et les références du chèque émis en paiement ;</li> <li>- Agrafe la facture portant la mention « bon à payer » à la copie du chèque correspondant et classe l'ensemble dans le chrono des pièces de banque ;</li> <li>- Effectue les imputations comptables ;</li> <li>- Transmet les imputations comptables au Chef de service Comptabilité Finance.</li> </ul>	Facture et photocopie du chèque	Guide d'imputation comptable

N°	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
07	<b>Validation des imputations comptables</b>	Le Chef du Service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie et vise les imputations comptables ;</li> <li>- Retourne les imputations comptables visées au comptable et lui indique le cas échéant, les modifications à y apporter.</li> </ul>	Facture et photocopie du chèque	Plan Comptable Bancaire, Volume I
08	<b>Saisie des imputations comptables</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la saisie des imputations comptables visées par le Chef du Service Comptabilité Finance ;</li> <li>- Appose le cachet « Saisi » et inscrit le numéro de saisie informatique sur la pièce saisie.</li> </ul>	Logiciel de comptabilité, facture et photocopie du chèque	
09	<b>Vérification des imputations comptables effectuées</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edite à la fin de la saisie le journal de banque et fait un pointage avec les pièces saisies ;</li> <li>- Corrige les erreurs de saisies constatées ;</li> <li>- Lance la mise à jour du journal de banque ;</li> <li>- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des OD.</li> </ul>	Journal de banque et pièces saisies	
		Le Chef du Service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie à la fin de la journée, les imputations comptables effectuées dans le logiciel de comptabilité ;</li> <li>- S'il n'y a aucune anomalie, validation informatique de ces imputations de telle sorte que personne ne puisse les modifier (à prévoir par le système informatique) » ;</li> <li>- S'il y a une anomalie retour à l'étape « Saisie des imputations comptables ».</li> </ul>	Journal de banque	

VISA D.G

VISA CONTROLE DE GESTION

.....  
 .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TRE – 05 : Procédure de comptabilisation du règlement de la paie**

**SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE**

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 5</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>5</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/04/02</b>

**PROCEDURE DE COMPTABILISATION DU REGLEMENT DE LA PAIE**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN OEUVRE</b>	Paiement des salaires
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN OEUVRE</b>	Fin de mois
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Paiement à temps des salaires
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Le Chef du service comptabilité finance, le comptable <b>FONCTIONNELLES :</b> <b>DE CONTROLE :</b> Le DAF <b>PRINCIPES DE GESTION :</b> Tout paiement nécessite deux signatures conjointes sur les chèques. Cela suppose le dépôt de trois signatures auprès du banquier. Ce sont : celles du Directeur Général, du Directeur Administratif et Financier et du Trésorier. De façon générale, celles du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier suffisent. En cas d'absence de l'un des deux signataires ci-dessus désignés, le Trésorier signe à sa place.
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b> <b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	Rigueur dans l'exécution des tâches

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	Vérification du livre mensuel de paie	Le Chef de service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le livre mensuel de paie du Chef du service administration et personnel ;</li> <li>- Rapproche le livre mensuel de paie d'un mois donné au livre mensuel de paie du mois précédent ;</li> <li>- S'enquiert des causes des éventuels écarts ;</li> <li>- Transmet le livre mensuel de paie au DAF</li> </ul>	Livre mensuel de paie	
		Le Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le livre mensuel de paie du Chef du service comptabilité finance ;</li> <li>- Rapproche le livre mensuel de paie d'un mois donné au livre mensuel de paie du mois précédent ;</li> <li>- S'enquiert des causes des éventuels écarts ;</li> <li>- Demande au comptable de préparer l'ordre de virement ;</li> <li>- Remet le livre de paie au Chef du service administration et personnel.</li> </ul>	Livre mensuel de paie	
02	Préparation de l'ordre de virement	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare l'ordre de virement;</li> <li>- Transmet l'ordre de virement au Chef du service comptabilité finance et au Trésorier</li> </ul>	Ordre de virement	
03	Vérification de l'ordre de virement	Le Chef du service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'ordre de virement;</li> <li>- Vérifie que les montants qui y sont marqués sont conformes au livre de paie ;</li> <li>- Vérifie que l'ordre de virement est correctement rempli ;</li> <li>- Transmet l'ordre de virement, pour signature, au DAF.</li> </ul>	Ordre de virement	

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
04	<b>Signature de l'ordre de virement</b>	Le Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe l'ordre de virement ;</li> <li>- Transmet l'ordre de virement pour la deuxième signature au Directeur Général, en son absence au Trésorier ;</li> <li>- Transmet l'ordre de virement au comptable après signatures.</li> </ul>	Ordre de virement	
05	<b>Classement</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait la photocopie de l'ordre de virement et le range dans un chrono</li> <li>- Remet l'ordre de virement au coursier pour dépôt à la banque.</li> </ul>	Photocopie de l'ordre de virement	
06	<b>Déplacement à la banque</b>	Le Coursier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remet l'ordre de virement à la banque ;</li> <li>- Ramène le document justificatif de la réception de l'ordre de virement par la banque, au comptable et au Trésorier.</li> </ul>	Document justificatif de la réception de l'ordre de virement par la banque	
07	<b>Comptabilisation</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Range la copie de l'ordre de virement ;</li> <li>- Agrafe la copie l'ordre de virement et le document justificatif de la réception de l'ordre de virement par la banque</li> <li>- Effectue les imputations comptables ;</li> <li>- Transmet les imputations comptables au Chef du Service Comptabilité Finance.</li> </ul>	Copie l'ordre de virement et le document justificatif de la réception de l'ordre de virement par la banque	Guide d'imputation comptable
08	<b>Validation des imputations comptables</b>	Le Chef du Service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie et vise les imputations comptables ;</li> <li>- Retourne les imputations comptables visées au comptable et lui indique le cas échéant, les modifications à y apporter.</li> </ul>		Plan Comptable Bancaire, Volume I

09	<b>Saisie des imputations comptables</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la saisie des imputations comptables visées par le Chef du Service Comptabilité Finance ;</li> <li>- Appose le cachet « Saisi » et inscrit le numéro de saisie informatique sur la pièce saisie.</li> </ul>	Logiciel de comptabilité	
10	<b>Vérification des imputations comptables effectuées</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edite à la fin de la saisie le journal de paie et fait un pointage avec les pièces saisies ;</li> <li>- Corrige les erreurs de saisies constatées ;</li> <li>- Lance la mise à jour du journal de paie ;</li> <li>- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des OD.</li> </ul>	Journal de paie	
		Le Chef du Service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie à la fin de la journée, les imputations comptables effectuées dans le logiciel de comptabilité ;</li> <li>- Effectue la validation informatique de ces imputations de telle sorte que personne ne puisse les modifier (à prévoir par le système informatique) » s'il n'y a aucune anomalie</li> <li>- S'il y a une anomalie retour à l'étape « Saisie des imputations comptables ».</li> </ul>	Journal de paie	

VISA D.G  
VISA CONTROLE DE GESTION

.....  
.....

**TRE - 06 : Procédure de gestion et de comptabilisation des encaissements**

SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 6</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>4</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/04/02</b>

**PROCEDURE DE GESTION ET DE COMPTABILISATION DES ENCAISSEMENTS**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN OEUVRE</b>	Paiement effectué au niveau de la société X par chèque ou en espèces
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN OEUVRE</b>	Règlement des clients
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Gestion optimale des ressources
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> L'Agent Administratif, le Comptable et le Chef de Service Comptabilité Finance <b>FONCTIONNELLES :</b> <b>DE CONTROLE :</b> DAF <b>PRINCIPES DE GESTION :</b>
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b> <b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	Rigueur dans l'exécution des tâches

N°	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Réception des paiements</b>	L'Agent Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne le paiement et remplit le carnet de reçus ;</li> <li>- Remet le reçu à l'agent du service recouvrement, la souche demeurant dans le carnet ;</li> <li>- Range les espèces ou le chèque dans le coffre fort ;</li> <li>- Pour les espèces tous les deux ou trois jours,</li> <li>- Remplit le bordereau de versement en banque et le transmet au coursier pour le versement en banque ;</li> </ul> <p><b>Pour les chèques, tous les deux ou trois jours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remet au coursier pour qu'il effectue une remise de chèque à la banque selon les prévisions du trésorier.</li> </ul>	Reçu, bordereau de versement.	
02	<b>Dépôts à la banque</b>	Le Coursier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue le versement en banque et la remise de chèque ;</li> <li>- Ramène les justificatifs de ces versements au comptable.</li> </ul>	Justificatifs de versement des espèces à la banque et de la remise chèque	

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
04	<b>Validation des imputations comptables</b>	Le Chef du Service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie les imputations comptables et vise sur le bordereau d'écritures comptables;</li> <li>- Retourne les imputations comptables visées au comptable et lui indique le cas échéant, les modifications à y apporter.</li> </ul>	Bordereau d'écritures comptables	
05	<b>Saisie des imputations comptables</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la saisie des imputations comptables visées par le Chef du Service Comptabilité Finance ;</li> <li>- Appose le cachet « Saisi » et inscrit le numéro de saisie informatique sur le bordereau d'écritures comptables.</li> </ul>	Logiciel de comptabilité et bordereau d'écritures comptables	
06	<b>Vérification des imputations comptables effectuées</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edite à la fin de la saisie le journal de caisse ou de banque et fait un pointage avec les pièces saisies ;</li> <li>- Corrige les erreurs de saisies constatées ;</li> <li>- Lance la mise à jour du journal de caisse ou de banque ;</li> <li>- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono de caisse ou de banque.</li> </ul>	Journal de caisse ou de banque et bordereau d'écritures comptables	
		Le Chef du Service Comptabilité Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie à la fin de la journée, les imputations comptables effectuées dans le logiciel de comptabilité ;</li> <li>- Effectue la validation informatique de ces imputations de telle sorte que personne ne puisse les modifier s'il n'y a aucune anomalie, <i>S'il y a une anomalie retour à l'étape « Saisie des imputations comptables ».</i></li> </ul>	Journal de caisse ou de banque	

VISA D.G  
VISA CONTROLE DE GESTION

.....  
.....

## 1.2.6. LA SUPERVISION ET LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

### 1.2.6.1. La supervision.

Selon COOPERS & LYBRIAND (1998), la supervision consiste pour le superviseur (supérieur hiérarchique), d'assister ses collaborateurs en les aidant dans les tâches nouvelles et difficiles, en leur montrant le chemin...

Il s'agit également de leur montrer qu'on prête attention à leur travail, qu'on reconnaît leur mérite, et leurs efforts. C'est enfin un acte de vérification, car les collaborateurs doivent savoir que de temps à autre, le supérieur hiérarchique passe voir ce qu'ils font, cela évite le laissez aller.

Par ailleurs (CNCC, 1992 : 35), stipule que la supervision est également un élément de contrôle interne qui permet de s'assurer que les objectifs définis sont atteints et que les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées.

Ces mêmes auteurs ajoutent que pour les petites entreprises, c'est le chef de l'entreprise lui-même qui assure la supervision.

Pour IFACI(1995 :19), la mission de supervision est confiée au chef de service qui est chargé d'animer et de contrôler la progression des travaux (coordination), d'assurer leur qualité (expertise) et d'assurer la responsabilité des travaux vis à vis des supérieurs hiérarchiques.

Au niveau de la fonction trésorerie, le trésorier est supervisé par son chef : le Directeur administratif et financier.

Les rapports produits par le trésorier sont donc contrôlés et validés par ce chef.

### 1.2.6.2. Les activités de contrôle.

PHILIPPE ET TCHERKAWSKY (1992 :108) estiment que le système de contrôle a un statut particulier dans une organisation en ce sens qu'il prend la forme d'outils spécifiques mais en même temps s'immisce dans les autres systèmes supports de la production de l'entreprise dont il est une dimension particulière. Exemple :

- Le système d'orientation stratégique assurant la fixation des valeurs, finalités et objectifs de l'entreprise, permet d'assurer le suivi continu de la réalisation des objectifs grâce à la trajectoire qu'il définit ;
- Le système de mobilisation visant à orienter les ressources humaines vers les objectifs assignés, permet de canaliser les énergies individuelles vers l'objectif commun. Ainsi, il constitue une dimension de contrôle.

C'est pourquoi, des contrôles doivent être prévus dans les dispositifs de contrôle interne. Car comme le disent les Anglo-Saxons, « people do not do what you expect. They do what you inspect » in RENARD (1998).

COOPERS & LYBRIAND (1998 : 28), le confirment en disant que “les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s’assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs. »

D’où la nécessité d’avoir des outils spécifiques de contrôle au niveau de n’importe quelle fonction de l’entreprise.

C’est pourquoi, pour une performance de la fonction trésorerie, les outils usités sont celles du contrôle budgétaire à travers les comptabilités générale et analytique. Ceux-ci permettent l’évaluation économique et financière de la performance de la fonction trésorerie par le moyen des activités de contrôle qui concernent non seulement les niveaux fonctionnels mais aussi, les niveaux hiérarchiques de l’entité. Elles portent généralement sur :

- L’approbation des tâches ;
- L’autorisation des tâches ;
- La vérification et le rapprochement ;
- L’appréciation des performances opérationnelles ;
- La sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

Pour BARRY (1994 :122), le contrôle, pour ce qui concerne la fonction trésorerie se situe à deux niveaux :

- Au niveau des encaissements, les procédures mises en place doivent donner l’assurance que :
  - o Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
  - o Les encaissements sont autorisés par la direction ;
  - o Les risques de détournement des recettes sont nuls ou minimes.
- Au niveau des paiements, les procédures appliquées doivent donner l’assurance que :
  - o Les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
  - o Les paiements sont autorisés par la Direction Générale ;
  - o Les risques de détournement sont nuls ou minimes.

Barry estime donc que les activités de contrôle sont définies par les procédures mises en place au niveau des encaissements et des paiements.

Au niveau de la gestion des comptes bancaires en valeur, le système d’information mis en place régule le contrôle de toutes les opérations par le trésorier.

Les activités de contrôle, au niveau de la fonction trésorerie, se matérialisent au travers d’outils de

contrôle tel que le budget et des procédures bien cohérentes telles que celles décrites au point V de la section relatif aux procédures.

Tout ce qui précède n'a pas la prétention d'être exhaustif du point de vue des dispositifs du contrôle interne relatif à la fonction de trésorerie. Néanmoins, nous en tiendrons compte pour bâtir notre méthodologie.

Quelle est donc notre méthodologie ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE

Comme tout audit, celui de la fonction trésorerie se pratique à travers une méthodologie bien définie.

D'après (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 6), l'audit de la fonction trésorerie est une des applications de l'audit opérationnel. Et cet audit se pratique avec une méthodologie adaptée à la fonction auditée avec les outils généralement utilisés et non spécifiques à l'audit opérationnel. Ainsi, nous présenterons deux types de méthodologie selon leurs auteurs et mettrons en évidence, par la suite, la méthodologie qui nous paraîtra la plus adaptée.

Selon BECOUR & BOUQUIN (1996 : 123), il y a cinq étapes dans la démarche générale d'audit de la fonction trésorerie:

- l'examen des finalités c'est à dire examiner le rôle que joue ou qu'est sensé jouer la fonction trésorerie dans l'entreprise,
- l'examen des objectifs, à savoir examiner la nature des objectifs, leur processus de fixation, leurs procédures de suivi et la possibilité de leur remise en cause,
- l'examen des moyens dévolus à la fonction trésorerie et le suivi de leur emploi,
- l'examen de l'organisation interne et du mode de réaction des interfaces, c'est à dire étudier d'une part les relations transversales de la fonction trésorerie avec d'autres fonctions et d'autre part les relations hiérarchiques et enfin,
- l'évaluation globale de la fonction trésorerie du point de vue de :
  - o l'efficacité,
  - o l'efficience,
  - o l'économie,
  - o la sécurité
  - o la pertinence.

Quant à LAURENT & TCHERKAWSKY, (1992), il y en a six étapes principales :

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

Pour ce qui est du cabinet AUDITEURS ASSOCIES représentant ARTHUR ANDERSEN en Côte d'Ivoire, la méthodologie d'audit de trésorerie s'articule autour de trois axes principaux :

- diagnostic détaillée des performances de la fonction trésorerie ;
- recommandations découlant du diagnostic détaillé consistant en des suggestions sur des axes d'amélioration ;
- définition d'un plan d'action sur la gestion de la trésorerie ;
- mise en œuvre du plan retenu

Pour la mise en œuvre de l'audit de la fonction trésorerie, nous retenons la méthodologie proposée par le Cabinet AUDITEURS ASSOCIES parce que plus réaliste et très pratique.

## **2.1. LES ETAPES DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE**

La méthodologie que nous proposons a l'avantage d'une part, d'avoir été utilisée pour le diagnostic de la fonction trésorerie de plusieurs grandes entreprise en Afrique et d'autre part, elle constitue un modèle d'analyse qui nous permettra de ressortir de façon détaillée les faiblesses de la fonction trésorerie que nous allons étudier plus tard.

Nous reformulons les étapes de cette méthodologie qui sont les suivantes :

- l'analyse diagnostique détaillée ;
- recommandation ou suggestion des axes d'amélioration ;
- définition de plan d'action ;
- mise en œuvre du plan d'action.

### **2.1.1. L'ANALYSE DIAGNOSTIQUE DETAILLEE.**

Pour ce qui est de cette étape, le cabinet AUDITEURS ASSOCIES et LAURENT & THERKAWSKY, (1991), sont du même avis.

L'analyse diagnostique détaillé selon ces auteurs, consiste donc à mettre en évidence les forces et faiblesses de la fonction auditée. Elle se fait en quatre phases :

- la prise de connaissance de l'existant et le recueil de l'information ;
- l'analyse de l'existant et l'identification des anomalies de la fonction trésorerie ;
- l'analyse des causes des anomalies et leurs incidences ;
- l'élaboration, la formalisation et la présentation du diagnostic.

#### **2.1.1.1. La prise de connaissance de l'existant et le recueil de l'information.**

C'est le recueil d'informations sur l'existant, elle consiste selon ATH (1983) à découvrir l'entité sur la base des éléments suivants :

- les statuts ;
- le capital de l'entité ;
- la liste des usines, bureaux, succursales, etc. ;

- l'historique de l'entreprise ;
- les activités de l'entreprise ;
- l'organigramme général et celui de la fonction trésorerie ;
- les rapports antérieurs des auditeurs externes notamment ceux portant sur la fonction trésorerie ;
- la structure et le rôle de l'audit interne.

A côté de ces éléments, (MADERS (1994) et JORAS (1995), ajoutent :

- les schémas ou notes de procédures, circulaires récentes prescrivant le mode de fonctionnement ou d'organisation de la fonction trésorerie ;
- les fiches de poste de la fonction trésorerie ;
- la description des systèmes d'information (fichiers et procédures informatisées ou manuels) de la fonction trésorerie;
- tableaux de bord du trésorier.

Pour ce qui est du cabinet AUDITEURS ASSOCIES, en plus des éléments cités par les précédents auteurs, il ajoute la collecte des documents suivants :

- les états financiers concernés par la période de l'étude, à savoir les bilans, les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie ;
- les relevés bancaires de la période d'étude ;
- les échelles d'intérêts ;
- les valeurs ;
- les conditions bancaires ;
- les états de rapprochement bancaires ;
- les ordres de virement émis et reçus.

Tous ces éléments peuvent être recueillis avec les outils de collecte de données suivants : l'interview ; le questionnaire de prise de connaissance ; la visite des sites, l'analyse documentaire.

#### **2.1.1.2. Analyse de l'existant et identification des anomalies de la fonction trésorerie.**

Selon LAURENT & TCHERKAWSKY (1991 : 171), « Au cours de la phase d'analyse de l'existant et d'identification des anomalies de la fonction trésorerie, la matière première accumulée au cours de la phase précédente va être reprise, exploitée mais aussi enrichie en fonction du type d'analyse effectuée. »

Pour le cabinet AUDITEURS ASSOCIES, au cours de cette phase, l'analyse de l'existant et l'identification des anomalies de la fonction trésorerie se feront par :

1. une analyse des schémas ou notes de procédures, circulaires récentes prescrivant le mode de fonctionnement ou d'organisation de la fonction trésorerie, des fiches de poste de

la fonction trésorerie, des systèmes d'information (fichiers et procédures informatisées ou manuels) de la fonction trésorerie;

2. un diagnostic des états financiers et des documents bancaires ;
3. une analyse approfondie des conditions bancaires ;
4. l'identification des vulnérabilités et risques majeurs ;
5. l'évaluation des gisements d'économie dus au non respect par les banques des conditions bancaires ;
6. Une documentation des anomalies relevées en vue d'en rechercher les causes.

#### *2.1.1.2.1. Analyse des schémas ou notes de procédures, des circulaires récentes, des fiches de poste et du système d'information.*

Cette analyse consiste à décrire et étudier le mode de fonctionnement ou d'organisation de la fonction trésorerie, c'est à dire, décrire les procédures de la fonction trésorerie pour :

- s'assurer que les séparations des tâches sont suffisantes,
- s'assurer que tous les paiements effectués sont saisis et comptabilisés,
- s'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise,
- s'assurer que tous les paiements réalisés sont enregistrés sur la bonne période,
- s'assurer que les dépenses réalisées sont correctement évaluées,
- s'assurer que toutes les recettes de l'entreprise sont enregistrées et encaissées,
- s'assurer que les recettes enregistrées correspondent à des recettes réelles,
- s'assurer que toutes les recettes sont enregistrées dans la bonne période,
- s'assurer que les recettes enregistrées sont correctement évaluées.

#### *2.1.1.2.2. Diagnostic des états financiers et des documents bancaires :*

Il s'agit de faire une revue des bilans, des comptes de résultat, et des tableaux de flux de la trésorerie pour identifier :

- les raisons de la position excédentaire ou déficitaire de la trésorerie,
- les causes de l'amélioration ou de la dégradation de la trésorerie,
- les agrégats financiers permettant de suivre l'évolution de la trésorerie,
- les fonctions génératrices de flux de trésorerie.

#### *2.1.1.2.3. Analyse approfondie des conditions bancaires*

Cela consistera en :

- la revue des conditions bancaires à l'effet :

- d'élaborer une comparaison des conditions appliquées par les banques et celles conclues lors des contrats d'ouverture des comptes,
  - De déterminer les conditions optimales à négocier.
- la revue des relevés bancaires, des échelles d'intérêts et ordres de virement reçus, des commissions et intérêts débités et des rapprochements bancaires en vue de quantifier les agios débités et vérifier ainsi le respect par les banques de l'imputation des taux déterminant les agios.

#### 2.1.1.2.4. Identification des vulnérabilités et risques majeurs.

Elle consistera en :

- la revue des missions de la fonction trésorerie à savoir :
  - assurer la liquidité de l'entreprise,
  - réduire les coûts des services bancaires,
  - améliorer les résultats financiers,
  - gérer les risques financiers à court terme,
  - assurer la sécurité des transactions,
  - élaborer les budgets et plans de trésorerie.
- L'évaluation de l'exposition de l'entreprise au risque de taux d'intérêt. Il s'agira de voir le risque de taux sur la position actuelle, sur le solde et sur la position future.
  - ✓ En ce qui concerne le risque de taux sur position actuelle, il sera question d'analyser d'une part la structure de la dette financière à savoir la dette à taux fixe, la dette à taux variable ou révisable et d'autre part, la structure de l'actif financier à savoir les placements à taux fixe et les placements à taux variable ou révisable en vue de savoir si l'entreprise est exposée au risque de taux. Cela se fait en regardant l'évolution à la hausse ou à la baisse des taux et de la dette :
    - si la dette à taux fixe est en hausse et le taux en hausse, l'entreprise n'est pas exposée au risque de taux et si la dette est en baisse et le taux est en baisse, l'entreprise est exposée.
    - si la dette à taux variable ou révisable est en hausse et le taux en hausse également, l'entreprise est exposée, mais si le taux est en baisse et la dette en baisse, l'entreprise n'est pas exposée.
    - si le placement à taux fixe est en hausse et le taux en hausse, l'entreprise est exposée. Par contre, si le placement est en baisse et le taux aussi l'est, l'entreprise n'est pas exposée.

- ✓ Pour ce qui est du risque de taux sur le solde, il s'agit de rechercher la différence de maturité entre les emplois et les ressources de même type de taux. Concrètement, il s'agit de voir la maturité moyenne de l'actif à celle du passif ; si la maturité moyenne de l'actif est inférieure à celle du passif et qu'elle est en hausse en même temps que le taux, l'entreprise n'est pas exposée, mais si elle est en baisse en même temps que le taux, l'entreprise est exposée. Par contre si la maturité moyenne de l'actif est supérieure à celle du passif et qu'elle est en hausse en même temps que le taux, l'entreprise est exposée, mais si elle est en baisse en même temps que le taux, l'entreprise n'est pas exposée au risque de taux.
- ✓ Au niveau du risque sur position future, il est question d'étudier aussi la structure de la dette financière de l'entreprise :
  - si la dette à taux fixe est en hausse et que le taux l'est également, l'entreprise est exposée au risque de taux, mais si la dette est en baisse et le taux en baisse, l'entreprise n'est pas exposée,
  - si la dette à taux variable ou révisable est en hausse ainsi que le taux, c'est une situation défavorable, l'entreprise est exposée, mais si le taux est en baisse ainsi que la dette, c'est une situation favorable, l'entreprise n'est pas exposée au risque de taux,
  - Si le placement à taux fixe est en hausse ainsi que le taux, l'entreprise est exposée, mais s'il est en baisse ainsi que le taux, l'entreprise n'est pas exposée au risque de taux,
  - si le placement à taux variable ou révisable est en hausse de même que le taux, l'entreprise n'est pas exposée. Par contre s'il est en baisse au même titre que le taux, l'entreprise est exposée.

Le tableau suivant aide à la compréhension de l'exposition au risque

**Tableau 1 : Exposition de l'entreprise au risque de taux**

	Y a-t-il exposition au risque de taux ?		Evolution réelle des taux	
	Hausse	Baisse	Hausse	Baisse
<b>Risque sur position actuelle</b> Structure de la dette financière : - dette à taux fixe - dette à taux variable ou révisable structure de l'actif financier : - placement à taux fixe - placement à taux variable ou révisable	Non Oui Oui Non	Oui Non Non Oui	Favorable Défavorable Défavorable Favorable	Défavorable Favorable Favorable Défavorable
<b>Solde : différence de maturité</b> Entre emplois et ressources de même type de taux - maturité moyenne de l'actif inférieur à celle du passif - maturité moyenne de l'actif supérieur à celle du passif	Non Oui	Oui Non	Favorable Défavorable	Défavorable Favorable
<b>Risque sur position future</b> Structure de la dette financière : - dette à taux fixe - dette à taux variable ou révisable structure de l'actif financier : - placement à taux fixe - placement à taux variable ou révisable	Oui Oui Non Non	Non Non Oui Oui	Défavorable Défavorable Favorable Favorable	Favorable Favorable Défavorable Défavorable

Source : Maillard M. Giraud O. « Trésorerie d'entreprise : nouveaux enjeux. » la Revue Banque. 1989.

#### **2.1.1.2.5. L'évaluation des gisements d'économie dus au non respect par les banques des conditions bancaires**

Il s'agira de faire la revue des états de rapprochement bancaire, des relevés bancaires, des échelles d'intérêts, des ordres de virement reçus, des commissions et intérêts débités, pour d'une part, quantifier les agios indûment débités par les banques et d'autre part, identifier les doubles prélèvements.

#### **2.1.1.2.6. Elaboration d'une liste complète d'anomalies relevées.**

Cette phase consiste à récapituler les anomalies identifiées et confirmées au niveau des différents dispositifs du contrôle interne.

Ces anomalies seront par la suite analysées en vue d'en desceller les causes et leurs incidences.

#### **2.1.1.3. L'analyse des causes des anomalies et de leurs incidences.**

Cette analyse consiste à « rechercher les causes de ces anomalies ». Cette recherche se fait selon la séquence des tâches suivantes :

1. identification des causes possibles pour chacune des anomalies : il s'agit de classer les anomalies par ordre décroissant puis à lister toutes les causes possibles pour chacune d'elles.
2. analyse, classement et hiérarchisation des causes et des incidences : il s'agit de classer les causes selon l'objet auquel elles se rapportent.
3. Construction du diagramme « causes /effets » ; c'est une analyse approfondie qui permet la construction d'un tel diagramme. Ce diagramme présente toutes les causes donnant naissance aux dysfonctionnements de la fonction trésorerie. Il s'ensuivra une évaluation des fréquences qui aboutira aux causes et effets les plus significatifs.
4. Vérification et validation de l'analyse. Cette tâche est l'apanage des responsables de l'entreprise auditée.

#### **2.1.1.4. L'élaboration, la formalisation et la présentation du diagnostic de la fonction trésorerie.**

Selon (LAURENT & THERKAWSKY, 1991), il reprend les principaux objectifs, les éléments de contexte ayant justifié l'audit puis les conclusions montrant les enchaînements des principales causes et des principaux effets. Les forces et les faiblesses doivent également y figurer.

### **2.1.2. RECHERCHE D'AMELIORATION.**

Pour MADERS (1994), cette étape consiste à identifier les améliorations spécifiques à apporter puis sélectionner les plus pertinentes. La recherche d'amélioration connaît deux étapes :

1. Recherche des améliorations ;

Selon Philippe et Tcherkawsky (1996 :242), il s'agit de reprendre le rapport de diagnostic et d'identifier pour chaque cause les remèdes envisageables.

2. Analyse, sélection et documentation.

Ici, chaque amélioration doit faire l'objet d'une fiche descriptive afin de permettre que toutes les améliorations importantes ont été recensées et celles qui sont inapplicables sont éliminées et enfin, celles qui sont retenues sont documentées.

### **2.1.3. ELABORATION DU PLAN D'ACTION.**

L'objectif du plan d'action est de créer une plate-forme opérationnelle de progrès, (LAURENT & THERKAWSKY, 1991). 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. Il s'agit de traduire chaque option ou scénario en actions détaillées, en estimant leurs coûts et leurs gains. Le plan d'action comporte les éléments suivants :

1. Définition des principes de mise place :

- a. rappel des objectifs généraux des plans d'action et des axes d'amélioration ;
- b. liste récapitulative et typologie des actions du plan ;
- c. principe de mise en place.

2. Description détaillée de chaque action ;

3. Bilan économique et gains prévisionnels ;

4. Planning général ;

5. Synthèse des actions par responsable.

### **2.1.4. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION.**

Selon MADERS (1994), cette phase vise à concrétiser les axes de progrès identifiés et gérer la mise en œuvre comme un projet. Il s'agit de :

1. Mobiliser et responsabiliser ;

2. Suivre la mise en place ;

3. Assurer le respect des budgets et plannings ;

4. Adapter si nécessaire ;

5. Faire le point régulier des avantages obtenus.

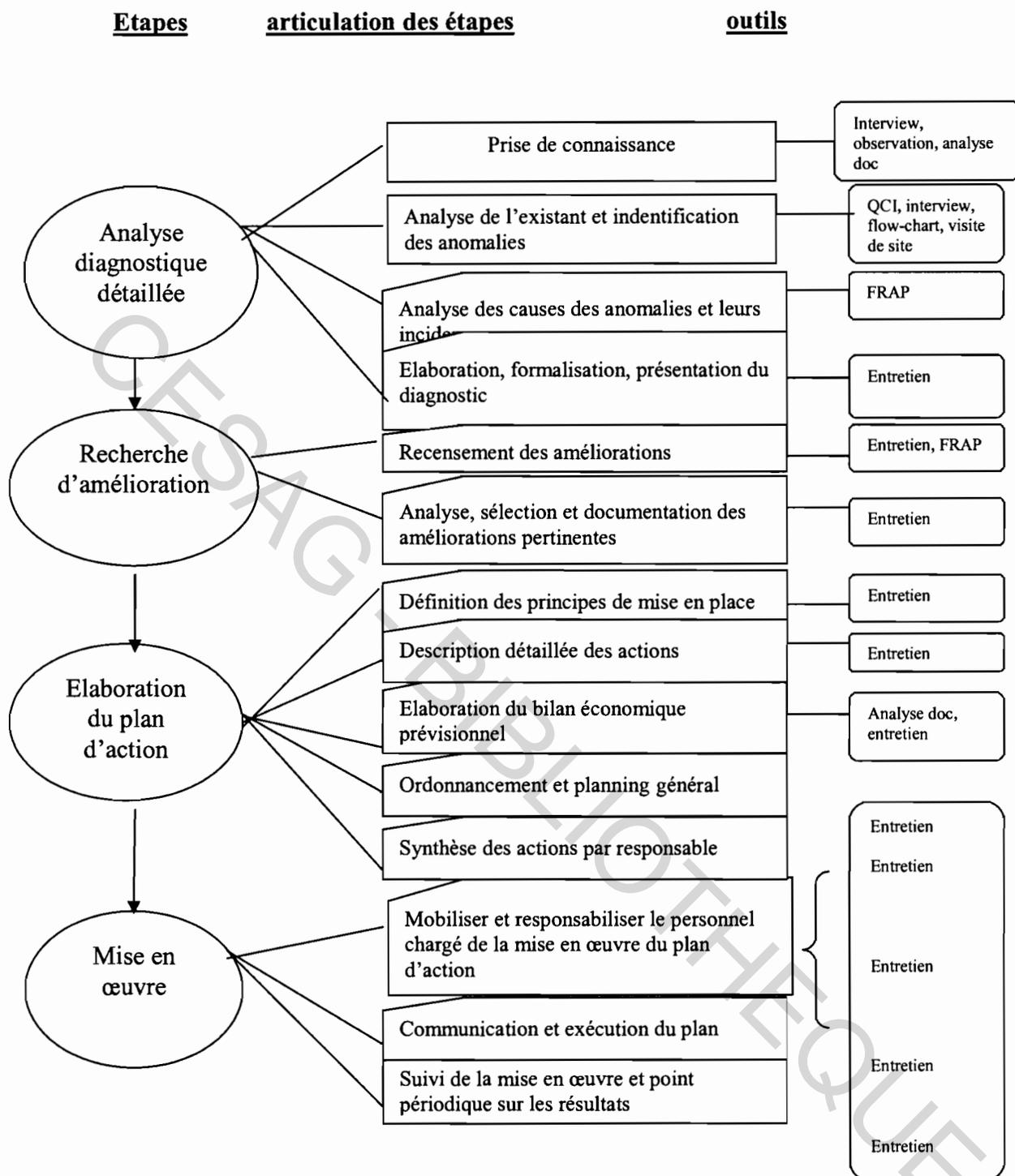
Le plan d'action est piloté par une coordination de responsables des principales actions sous la direction d'un responsable de la direction générale.

Le plan d'action doit faire l'objet de communication, d'exécution, de suivi et d'actualisation des points sur les résultats effectifs constatés.

Deux fois par an au moins, le responsable du projet de mise en œuvre doit établir un bilan.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Schématisation de la démarche de l'audit de la fonction trésorerie.



**Source : nous-mêmes**

La démarche générale de l'audit de la fonction trésorerie ainsi présentée constituera le socle de l'audit de la fonction trésorerie de la sodeci.

## 2.2. PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE, DES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES ET DE LA METHODOLOGIE D'ECHANTILLONNAGE ET DE COLLECTE DES DONNEES.

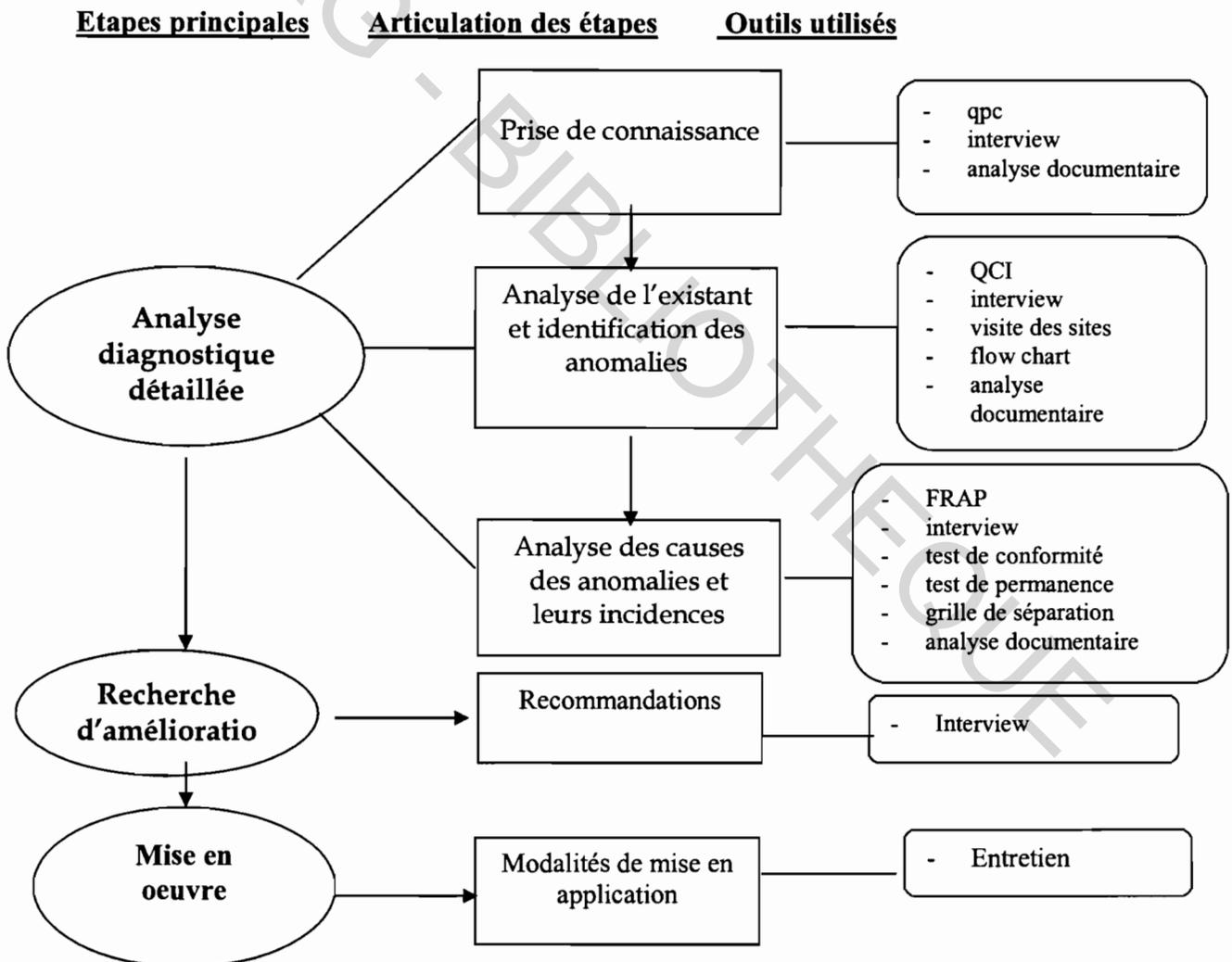
### 2.2.1. PRÉSENTATION DU MODÈLE D'ANALYSE

Pour des raisons d'étude, nous ne pourrons pas suivre à la lettre la méthodologie d'audit opérationnel de la fonction trésorerie que nous avons proposée dans la première partie de cet ouvrage.

La démarche que nous proposons pour notre étude est la suivante :

- L'analyse diagnostique détaillée ;
- La recherche d'amélioration ou recommandations ;
- La mise en œuvre des recommandations.

Figure 2 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

## 2.2.2. PRÉSENTATION DES OUTILS D'ANALYSE ET DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES.

### 2.2.2.1. Les outils de collecte des données

- **L'interview** ; selon LEMANT (1995), « c'est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est une action d'audit à part entière. ». L'interview est adaptée dans un milieu où le contact avec le personnel est possible et aisé.
- **Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)**; c'est un document, selon RENARD (1998 :54), qui permet la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire pour bien définir le champ d'application de la mission, prévoir en conséquence l'organisation du travail et préparer l'élaboration du questionnaire de contrôle interne.
- **La visite des sites**, elle consiste à observer physiquement le cadre de la mission. Selon CNCC (1982), c'est aussi une constatation de la réalité de fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur.
- **L'analyse documentaire** ; c'est la consultation des documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données.
- **Le QCI** ; c'est selon LEMANT (1995), une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction à auditer. C'est une suite de questions fermées, qui requièrent, des réponses affirmatives ou négatives. La réponse OUI, indique une force de contrôle interne, la réponse NON, indique une faiblesse de contrôle interne.

### 2.2.2.2. Les outils d'analyse des données

- **Le flow – chart**, encore appelé diagramme de circulation, c'est selon LEMANT (1995), un schéma que l'auditeur dresse pour étudier l'organisation du traitement des documents afférents à une chaîne ou une catégorie d'opérations, la validité et l'efficacité du contrôle interne, le mode d'enregistrement comptable des opérations.  
C'est un graphique qui comme une photographie, reproduit le circuit des opérations. Il se fait avec des figurés symbolisant des documents et les tâches d'archivage, d'enregistrement, et des flèches indiquant le mouvement des documents.
- **La grille de séparation des tâches**, est un graphique qui permet de déceler les doubles emplois, la concentration entre les mains d'une même personne, de fonctions incompatibles ATH (1983).
- **Le test de conformité**, est une vérification ayant pour objectif de se rendre compte que les procédures et méthodes écrites sont celles qui sont effectivement appliquées (MADERS, 1994).

- **Le test de permanence**, a pour objectif de certifier que les procédures appliquées le sont en permanence (ATH, 1991).
- **La FRAP** (feuille de révélation et d'analyse de problème), est selon LEMANT (1995), un document qui permet d'analyser des problèmes ou anomalies existants dans les dispositifs de contrôle interne. Elle comporte les éléments suivants : le problème à analyser, les faits, les causes du problème, les conséquences du problème, la solution proposée.

### **2.2.3. LA METHODOLOGIE D'ECHANTILLONNAGE ET DE COLLECTE DES DONNEES.**

Pour recueillir nos données et les analyser, nous aurons à choisir un échantillon d'états financiers et de relevés bancaires des cinq banques avec lesquelles la sodeci réalise beaucoup d'opérations en Côte d'Ivoire.

Nous allons également utiliser des outils de collecte et d'analyse de données qu'il convient de présenter avant la mise en œuvre de l'audit.

Nous aurons enfin à user des méthodes d'analyse des données empiriques.

#### **2.2.3.1. L'échantillonnage.**

Nous allons utiliser un échantillonnage de convenance pouvant nous permettre de toucher de près les réalités décrites. Notre échantillonnage ne sera donc pas basé sur des modèles statistiques de sondage.

L'échantillonnage va concerner :

- les états financiers des exercices 1998 à 2000
- les relevés de comptes des cinq principales banques locales avec lesquelles la sodeci réalisent beaucoup plus d'opérations qui sont la SGBCI, la SIB, la BIAO, la BICICI et le CCP.

#### **2.2.3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données.**

##### **2.2.3.2.1. Les outils de collecte des données**

Dans le cadre de notre étude, nous aurons à utiliser essentiellement les outils suivants :

- le guide d'entretien.

Il va servir de base aux entretiens que nous aurons eus avec le personnel et les responsables des services de la sous-direction trésorerie fiscalité dans lesquels nous aurons obtenu des rendez-vous. Les interviews vont généralement porter sur la gestion de la trésorerie au quotidien mais aussi sur des questions spécifiques liées aux objectifs de la trésorerie, ainsi que les procédures...

- l'analyse documentaire.

Elle nous sera nécessaire dans l'obtention de beaucoup de données. Les documents à analyser sont les états financiers des exercices allant de 1998 à 2000, les relevés de comptes bancaires, les échelle d'intérêt, les ordres de virement reçus, les contrats de crédit et de placement avec les banques, les états de rapprochement bancaire etc.

- Les questionnaires (de contrôle interne et de prise connaissance générale)

Nous allons les administrer dans les guichets et auprès du chef de service trésorerie. Parfois, nous aurons à administrer en même temps le questionnaire et l'interview à des agents d'un même service, pour des raisons d'exhaustivité de l'information, et de contrainte de temps.

#### 2.2.3.2.2. *Les outils d'analyse des données*

Comme outils d'analyse, nous allons utiliser :

- les tests de conformité et de permanence,
- les Feuilles de révélation et d'analyse des tâches (FRAP).
- La grille de séparation des tâches.

Ils nous permettront de :

- tester la séparation effective des tâches incompatibles telles que décrites dans la partie théorique,
- procéder aux tests de conformité et de permanence pour nous rendre compte de l'exécution ou non de certaines procédures, notamment les procédures d'encaissement, de négociation et de suivi des conditions bancaires et de gestion des comptes bancaires.
- d'identifier et analyser les anomalies de la fonction trésorerie.

#### 2.2.3.3. *Les méthodes d'analyse des données.*

Pour l'analyse des données, nous allons procéder par l'élaboration de tableaux statistiques, par comparaison etc.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

La fonction trésorerie occupe une place très importante dans la vie d'une entreprise.

Sa performance requiert la définition d'objectifs clairs, la dévolution de moyens adaptés, la mise en place d'un système d'information adéquat, une organisation qui sied, la conception et la mise ne place des méthodes et procédures et la supervision des activités.

Nous avons proposé notre démarche de la gestion et du contrôle de la trésorerie en vue de contribuer au renforcement du cadre théorique en la matière. Comment donc appliquer ?

**DEUXIÈME PARTIE**

**CADRE PRATIQUE :**

**AUDIT DE LA FONCTION TRÉSORERIE :  
CAS DE LA SODECI**

## **INTRODUCTION**

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu l'opportunité de participer, en tant que stagiaire, à l'audit de la trésorerie de la SODECI (Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire).

Cet audit a été fait dans le cadre de la mise en place de la Direction Risk Management (Direction chargé de gérer la trésorerie et les risques encourus).

Cette partie présentera la SODECI, la mise en œuvre de l'audit de la fonction trésorerie, les résultats de l'audit et les recommandations accompagnées des perspectives de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SODECI**

La connaissance de l'entreprise par l'auditeur est un facteur déterminant dans la phase diagnostique de sa mission en ce sens qu'elle lui permet d'atteindre ses objectifs dans un temps record. Car sans la prise de connaissance de l'entreprise, l'auditeur aurait du mal à comprendre et exécuter objectivement et rationnellement sa mission.

Dans ce chapitre, nous tenterons de présenter de façon synthétique la société de distribution d'eau de Côte d'Ivoire (SODECI) à travers ses missions, ses activités et son organisation.

### **1.1. LES MISSIONS**

La société de distribution d'eau de Côte d'Ivoire a été créée en 1960.

Chargé au départ de fournir en eau potable la seule ville d'Abidjan, son périmètre d'activité s'est progressivement élargi.

Elle a depuis 1987, dans le cadre d'un contrat de concession passé avec l'Etat de Côte d'Ivoire, la responsabilité de la production, la distribution et la facturation de l'eau potable en zones urbaines.

Depuis 1999, la SODECI a signé un contrat d'affermage de l'assainissement sur Abidjan.

Elle est administrée par un Conseil d'Administration présidé actuellement par M. Zadi Kessy Marcel, PDG de SODECI.

Son siège social se situe à Abidjan, Treichville 1, Avenue Christiani.

### **1.2. LES ACTIVITÉS DE LA SODECI**

Les activités de la SODECI se répartissent comme suit :

- la vente d'eau est l'activité principale de la Société. Elle consiste à produire et à distribuer l'eau potable ;
- les travaux d'entreprise : les travaux exécutés sont, soit liés à l'exploitation tels que les branchements et les petites interventions facturables, soit des chantiers d'adduction d'eau, des équipements de stations de traitement d'eau ainsi que des équipements de pompage ;
- l'assainissement : la SODECI a l'exploitation du réseau d'eaux usées dans le cadre du contrat d'affermage qui la lie à l'Etat de Côte d'Ivoire.

### **1.3. ORGANISATION DE LA SODECI**

Compte tenu de l'étendue de la SODECI (elle couvre tout le territoire national), nous allons nous limiter à la description des directions.

La SODECI comprend :

- Une Direction Générale
- Dix (10) Directions centrales
- Dix (10) Directions Régionales

### **1.3.1. LA DIRECTION GÉNÉRALE.**

Présidée par le PDG, elle est chargée d'élaborer la politique générale de la société et de veiller à son application.

A la Direction générale sont rattachés :

- le conseil en communication qui propose des stratégies de communication aux différentes directions de l'entreprise ;
- le conseil juridique et contentieux qui est chargé de défendre les intérêts matériels et moraux de la SODECI sur le plan juridique ;
- le service assurance qualité qui a en charge la mise en œuvre de la démarche qualité et des procédures organisationnelles qui y sont liées.

### **1.3.2. LA DIRECTION DU BUDGET (DB)**

Elle élabore le budget de fonctionnement et d'investissement et procède au contrôle de gestion.

### **1.3.3. LA DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DE L'INFORMATIQUE (DOI)**

Elle assure la mise en place et la maintenance du matériel informatique et s'occupe aussi de la gestion informatisée des abonnés et du personnel.

### **1.3.4. LA DIRECTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE (DFC)**

Elle tient la comptabilité générale, gère les recettes et les dépenses de la société.

### **1.3.5. LA DIRECTION DU CONTRÔLE ET DES PROCÉDURES (DCP)**

De façon générale, elle exerce un contrôle sur la gestion quotidienne de la SODECI.

Elle est aussi chargée de la rédaction et de l'actualisation des procédures qui n'entrent pas dans le champ de certification qualité.

### **1.3.6. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (D R H)**

Elle est chargée de la gestion quotidienne et prévisionnelle des ressources humaines.

Elle est responsable :

- du recrutement du personnel et des stagiaires ;
- de la mutation et de la promotion interne en concertation avec les hiérarchies concernées ;
- de la rémunération ;
- de la gestion des relations avec les partenaires sociaux ;
- de l'application de la politique sociale de la société ;
- des conditions de travail.

### 1.3.7 LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION (D E)

Cette direction a pour mission de gérer les abonnés, la production, la distribution de l'eau, la facturation et le recouvrement sur toute l'étendue du territoire national.

Elle comprend dix (10) directions régionales réparties sur le territoire national et confiées comme suit :

- Direction Régionale Abidjan Nord
- Direction Régionale Abidjan Sud
- Direction Régionale Sud-Ouest à Gagnoa
- Direction Régionale Nord à Korhogo
- Direction Régionale Centre Ouest à Daloa
- Direction Régionale Centre à Bouaké
- Direction Régionale Basse Côte
- Direction Régionale Est à Abengourou
- Direction Régionale Centre-Sud à Yamoussoukro
- Direction Régionale Ouest à Man.

### 1.3.8. LA DIRECTION TECHNIQUE (D T)

Elle est chargée de la maintenance des installations hydrauliques et s'occupe aussi du suivi du prix de revient du m<sup>3</sup> d'eau distribuée.

Elle gère la production d'Abidjan et le Fonds de Développement.

### 1.3.9. LA DIRECTION DES MOYENS GÉNÉRAUX (D M G)

La Direction des moyens généraux est la direction de la logistique de la SODECI.

Son principal rôle est de procurer aux autres structures de l'entreprise les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

La direction des moyens généraux est une direction à la fois opérationnelle et fonctionnelle.

#### □ **Fonctionnelle à travers :**

- la Sous-Direction du Matériel qui est la centrale d'achat de la SODECI et
- le Service Entretien Général et Contrôle des Travaux chargés de l'entretien du patrimoine Sodeci et du contrôle des travaux d'entreprise.

#### □ **Opérationnelle à travers :**

- la SOCA : Montage et commercialisation des compteurs d'eau ;
- la Sous-Direction Équipement : Entretien des stations et équipement de forage pour la SODECI et pour des particuliers ;
- l'automatisme industriel : Montage et commercialisation d'armoire électrique.

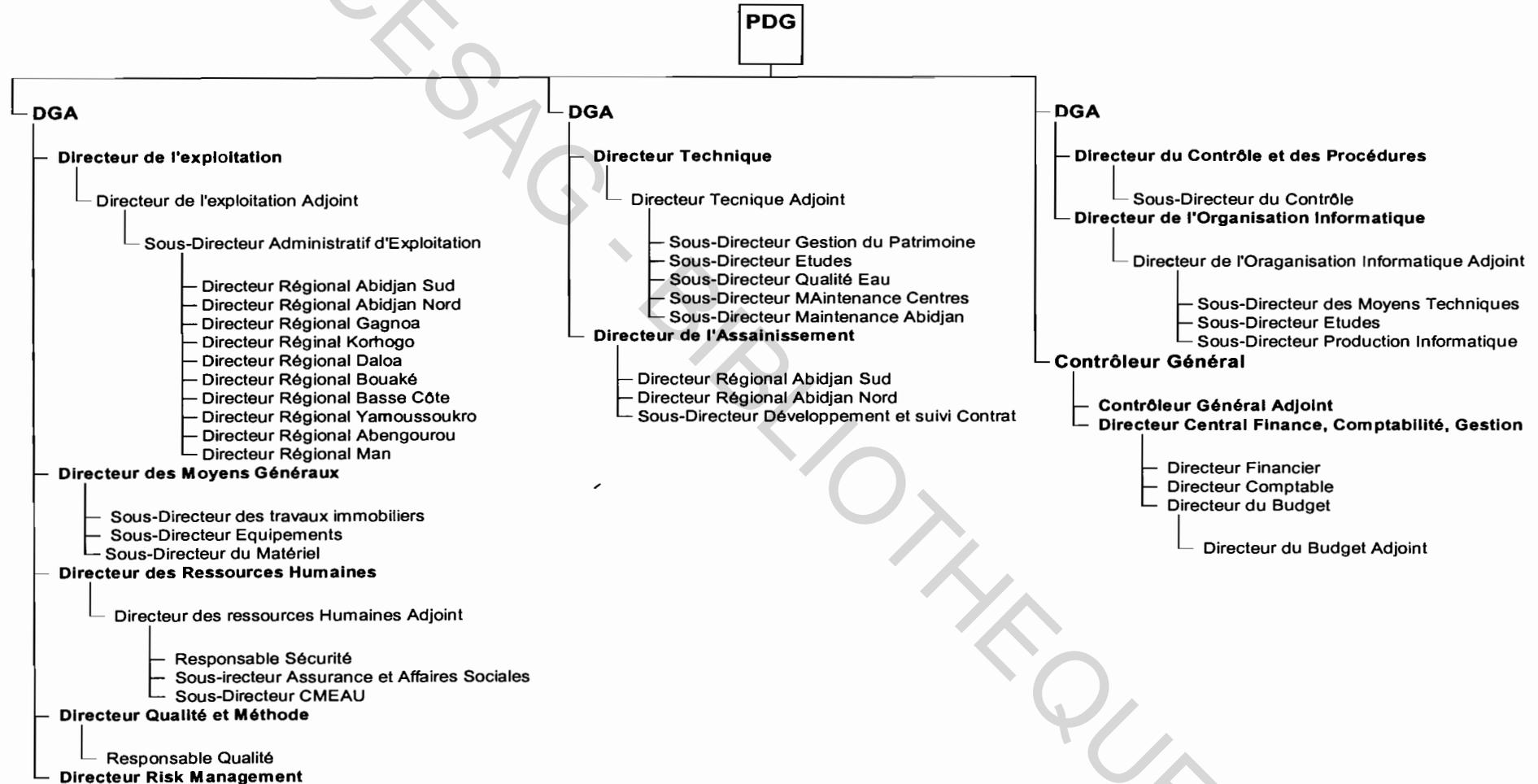
### **1.3.10. LA DIRECTION DE L'ASSAINISSEMENT.**

Elle s'occupe de l'exploitation des réseaux d'Abidjan et du traitement des eaux usées dans le cadre d'un contrat d'affermage avec l'Etat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette présentation sommaire de la Sodeci est résumée dans l'organigramme ci-après.

Figure 3 : Organigramme de la SODECI



## **CHAPITRE II : MISE EN OUEUVRE DE L'AUDIT DE LA FONCTION TRESORERIE**

Le modèle d'analyse retenu présente les étapes suivantes :

1. L'analyse diagnostique détaillée ;
2. La recherche d'améliorations ou recommandations ;
3. La mise en œuvre des améliorations ou recommandations

### **2.1. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DETAILLEE**

#### **2.1.1. LA PRISE DE CONNAISSANCE DE L'EXISTANT ET LE RECUEILLE D'INFORMATIONS**

Cette étape a été conduite par le chef de mission, l'assistant senior et nous même.

Les documents relatifs à la trésorerie qui ont été mis à notre disposition concerne la période 1998 à 2000 et sont les suivants:

- les états financiers à savoir les bilans 98, 99, 2000,
- les relevés bancaires,
- les échelles d'intérêt,
- les conditions bancaires,
- les états de rapprochement bancaire,
- les ordres de virement reçus,
- les circulaires, les notes de procédures,
- l'organigramme général de la sodeci,

#### **2.1.2. DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU CONTRÔLE INTERNE DE LA FONCTION TRÉSORERIE DE LA SODECI : ANALYSE DE L'EXISTANT ET IDENTIFICATION DES ANOMALIES.**

Nous avons réalisé la saisie des dispositifs du contrôle interne de la fonction trésorerie de la Sodeci en déployant les outils suivants :

- l'observation,
- l'interview
- et le questionnaire de contrôle interne relative à la séparation des tâches.

##### ***2.1.2.1 .Analyse des objectifs et de l'organisation de la fonction trésorerie***

###### ***2.1.2.1.1. Objectif de la fonction trésorerie de la Sodeci***

C'est le premier élément du contrôle interne, cela montre l'importance de sa définition par les responsables. Ainsi, nous avons voulu savoir auprès du sous-directeur de la trésorerie et fiscalité,

quels sont ses objectifs ou les l'objectifs qui lui sont assignés. Elle nous a livré les objectifs suivants ;

1. harmoniser de tous les comptes ouverts dans chaque banque étant en relation d'affaires avec la sodeci ;
2. faire de meilleurs placements ;
3. réduire les frais financiers ;
4. mettre en place un système d'information qui lui permette de maîtriser le contrôle des conditions bancaires.

Sa mission est de :

- gérer la trésorerie des impayés ;
- contrôler et de suivre les caisses ;
- suivre la situation de la trésorerie ;
- régler les fournisseurs ;
- contrôler et suivre les cautions et les frais bancaires.

#### 2.1.2.1.2. *Les moyens*

##### 2.1.2.1.2.1 *Les moyens matériels*

A l'instar de tous les services de la sodeci, le service de la trésorerie dispose d'un parc informatique impressionnant.

Aussi, il est muni d'un minitel et de deux logiciels de gestion de trésorerie que sont CRISTAL et CASH MANAGER.

##### 2.1.2.1.2.2. *Les moyens humains*

Le service trésorerie est tenu par trois personnes :

- le chef de service ayant un niveau de formation supérieur en finance comptabilité et jouissant d'une expérience professionnel de plus de six ans ;
- de trois assistants diplômés en DUT finance comptabilité jouissant d'une expérience professionnelle de huit ans.

Les trois sont coiffés par le Sous-directeur trésorerie et fiscalité jouissant d'une très longue expérience professionnelle, avec un diplôme de troisième cycle en gestion.

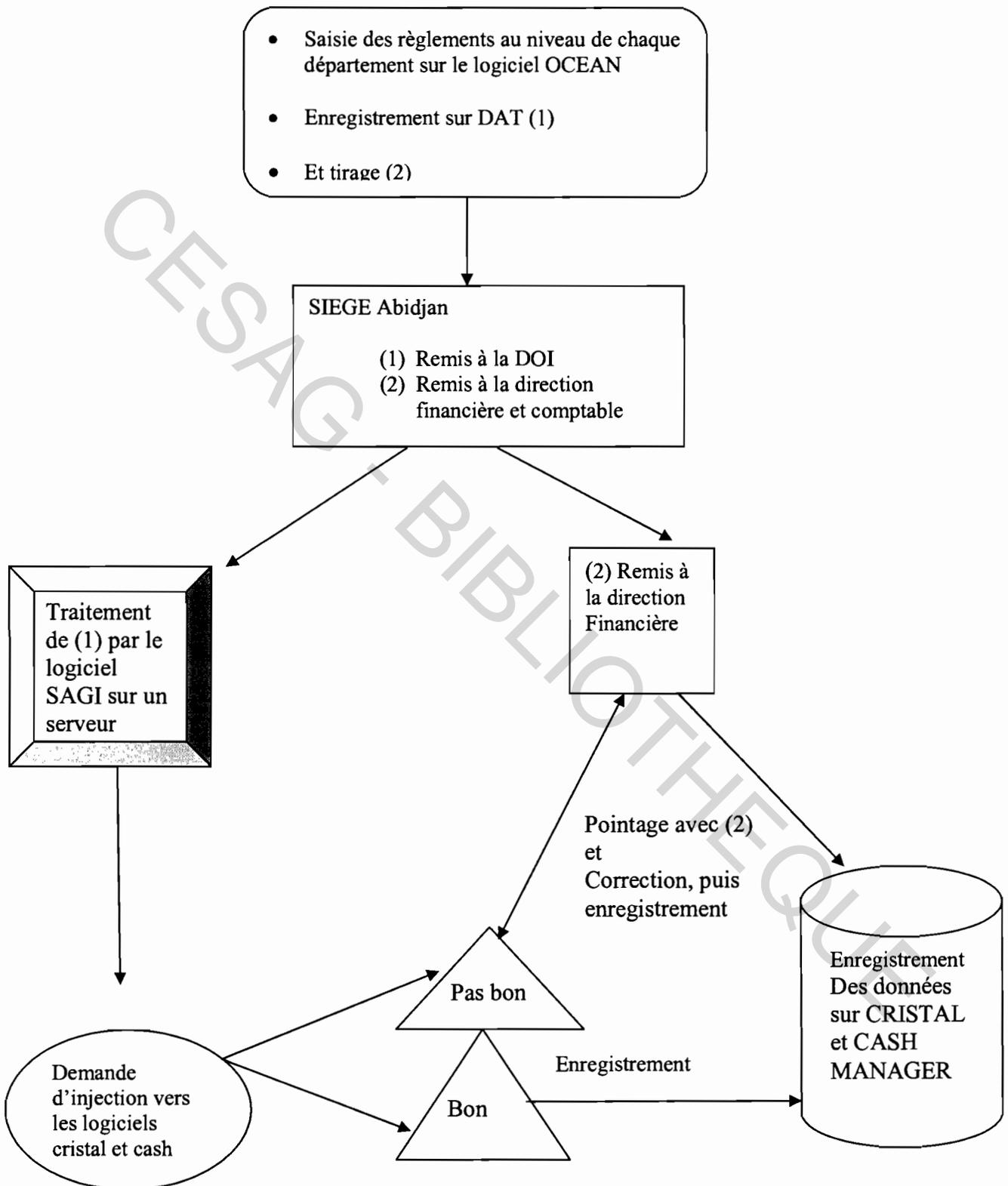
##### 2.1.2.1.3. *Le système d'information*

###### 2.1.2.1.3.1. *Circulation des informations*

Nous nous sommes faits décrire le système d'information qui se situe à deux niveaux :

❖ Niveau 1 : système d'information intra-Sodeci. Il est présenté de la façon suivante :

Figure n°4 : Diagramme de circulation des informations financière de la SODECI



Source : nous même

Ce diagramme retrace le cheminement des informations financières et administratives. Nous en faisons un commentaire relatif à la trésorerie.

### Commentaire du schéma.

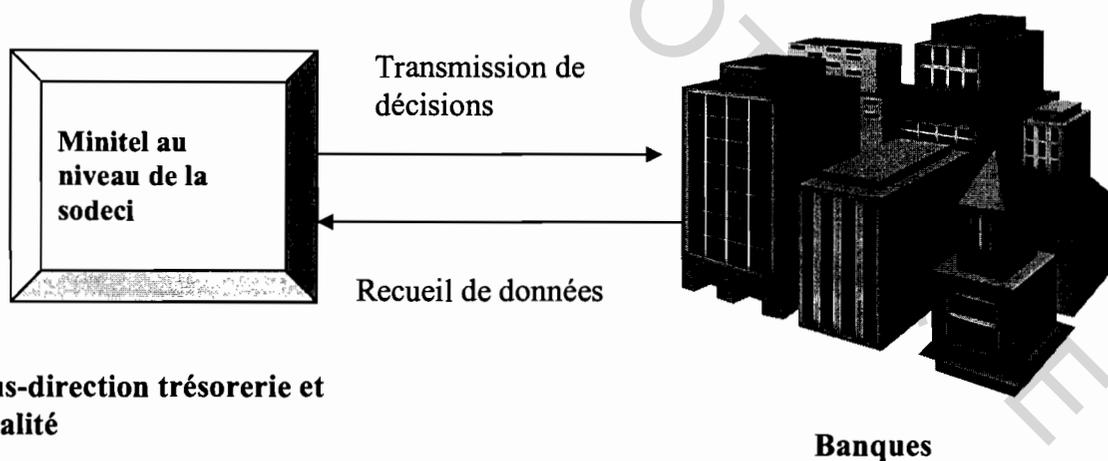
- La saisie des règlements est faite en environnement OCEAN dans les directions régionales,
- La transmission au siège est faite par transport routier par les pupitreurs (informaticiens),
- Une fois au siège, la disquette ( DAT) est transmise à la direction des opérations informatiques ( DOI) et le tirage qui n'est rien d'autre qu'un brouillard de saisie est transmis à la direction comptable et financière,
- La disquette est ensuite introduite dans OCEAN siège à fin de transférer son contenu sur CRISTAL et CAHS MNAGER après un traitement par SAGI (Système automatisé de gestion des interfaces) si le contenu est bon,
- Dans le cas contraire, un pointage et une correction des erreurs sont faits avec le tirage avant l'enregistrement sur CRISTAL et CASH MANAGER.

Cette description des opérations de règlement montre bien que l'informatique est une donnée dont il faut tenir compte dans la gestion de la trésorerie. C'est donc à partir de ce système d'information que le trésorier tire toutes les informations financières de l'entreprise d'ont il a besoin.

Il est à noter que les informations une fois validées ne sont plus modifiables.

❖ Niveau 2 : système d'information entre les banques et la Sodéci.

**Figures 5** : Diagramme de circulation des informations entre la Sodéci et les banques



**Sous-direction trésorerie et fiscalité**

### Commentaire :

Ce deuxième niveau composant le système d'information du service de la trésorerie est tout simple. Il ne concerne que la liaison entre les banques et le service de trésorerie de la sodeci.

En effet, par le Minitel, le trésorier suit les comptes ouverts dans chaque banque pour savoir ses positions et faire ses affectations pour les besoins de l'heure.

Le directeur s'en sert également pour donner des ordres de placement aux banquiers.

2.1.2.1.3.2. *La sécurité des informations*

La sécurité des informations est assurée par le fait que les données au niveau du siège ne peuvent être transformées. Il en est de même pour le Minitels : le trésorier ne peut apporter aucune information sur les données reçues des banques.

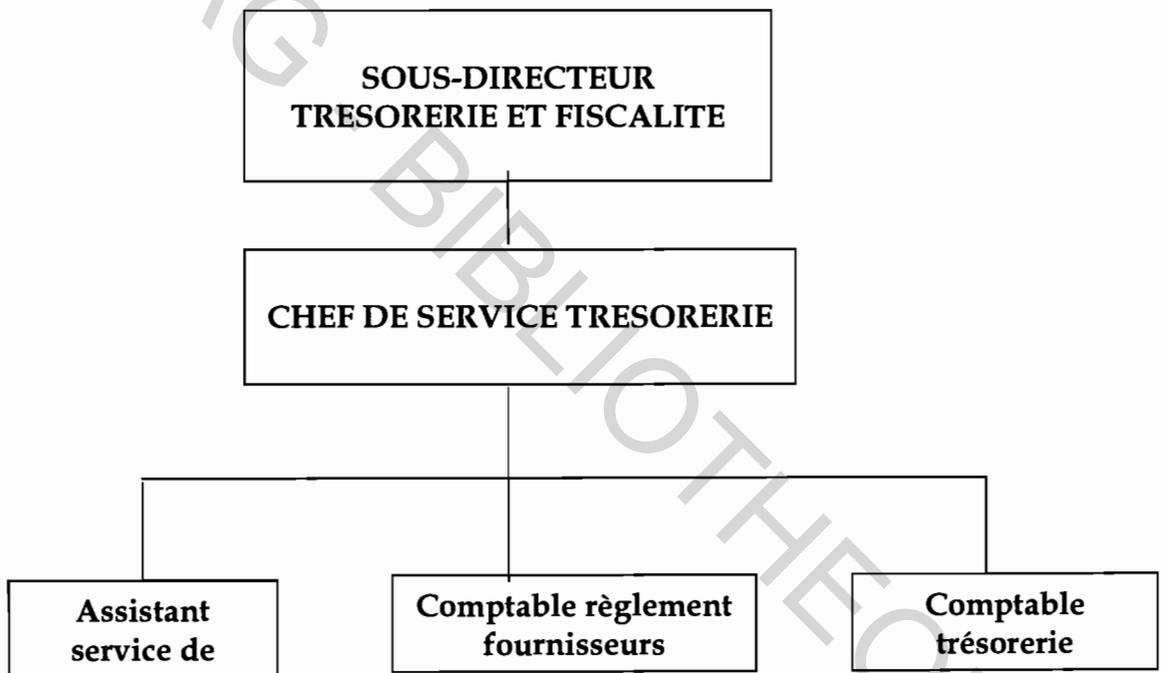
2.1.2.1.4. *L'organisation de la fonction trésorerie de la SODECI*

2.1.2.1.4.1. *L'organigramme*

La trésorerie est gérée par la Sous-Direction trésorerie et fiscalité dont l'organigramme est le suivant :

Organigramme de la sous- direction trésorerie et fiscalité de la Sodeci

**Figure 6** : Organigramme de la Sous-direction Trésorerie et Fiscalité



Source : nous même

#### 2.1.2.1.4.2. Description des tâches

Nous avons procédé à la description des tâches en ayant recours au questionnaire de contrôle interne relatif à la séparation des tâches :

- ☞ Le sous-directeur trésorerie et fiscalité est le premier responsable de la gestion de la trésorerie. Il a pour tâche de :
  - assurer l'encadrement et le suivi du service trésorerie ;
  - assurer les relations avec les banques ;
  - négocier, harmoniser et veiller à l'application stricte des conditions bancaires ;
  - gérer les opérations de trésorerie initiées par ses services ;
  - élaborer et suivre le budget de la direction financière et de la Sodeci.
- ☞ Le chef de service trésorerie est rattaché directement au sous-directeur trésorerie et fiscalité. Ses tâches sont les suivantes :
  - analyser les extraits des comptes bancaires ;
  - préparer les ordres de paiement par transfert ;
  - suivre les soldes bancaires, l'équilibrage des comptes, et les placements à court terme ;
  - assurer le contrôle des échelles et des tickets d'agios ;
  - assurer la mise à jour des prévisions de trésorerie ;
  - suivre et préparer les décaissements ;
  - établir le tableau de bord de trésorerie et le reporting mensuel ;
  - assurer les relations avec la bourse des valeurs et les sociétés d'intermédiation.
- ☞ Assistant service trésorerie : il est rattaché au chef de service trésorerie. Ses tâches sont :
  - suivre la mise en place et le suivi des cautions ;
  - fournir les prévisions à partir des engagements de dépenses ;
  - déterminer les charges à payer ;
  - déterminer les investissements non facturés ;
  - suivre les engagements ;
  - déterminer les prévisions d'achat d'immobilisation ;
  - déterminer les prévisions de décaissement (annuel, trimestriels, mensuels, hebdomadaire).

- ☞ Le comptable règlement fournisseur : il est également rattaché au chef de service trésorerie. Ses tâches sont les suivantes :
- réceptionner les factures de service production ;
  - assurer la comptabilisation des règlements ;
  - établir les paiements ;
  - transmettre la liste des chèques émis à la trésorerie.
- ☞ Le comptable trésorier : il est aussi rattaché au chef de service trésorerie. Ses tâches sont :
- veiller à la saisie des prévisions avec les natures budgétaires correspondantes ;
  - améliorer les délais de traitement régulier des pièces comptables ;
  - extraire à partir des mouvements récupérés sur Minitel les virements en vue de traiter et établir les pièces comptables, les lettres de règlement ;
  - analyser les suspens (erreur de banque, erreur de saisie, paramétrage incomplet) et suivre les placements.

#### **2.1.2.2. Diagnostic des procédures**

Il faut signaler que les employés du service de trésorerie que nous avons rencontrés ainsi que les caissières, travaillent pratiquement tous avec leurs fiches de poste décrivant les tâches qu'ils ont à effectuer dans le cadre de leur service, les circulaires et les notes de procédures.

Nous n'avons pas eu accès de façon effective aux manuels de procédures relatifs à leur service. Ce qu'ils nous ont fait savoir, c'est que le manuel de procédure existe mais sa consultation est pour eux un fardeau supplémentaire. C'est cette raison qui explique l'indisponibilité des manuels de procédures.

Il nous fallait néanmoins procéder à la description des procédures de la fonction trésorerie. Nous avons donc analysé les fiches de postes, les notes de procédures, les circulaires et interviewer le personnel pour décrire les procédures et ce à plusieurs niveaux par rapport aux informations recherchées, c'est à dire les informations en rapport avec les objectifs de notre étude.

Nous avons testé et validé ces procédures en ayant recours à la grille de séparation des tâches, au test de conformité et de permanence et par recoupements.

Les procédures décrites sont les suivantes :

- Procédure de gestion des encaissements,
- Procédure de gestion des décaissements,
- Procédure de gestion quotidienne de la trésorerie en valeur,

**TRE - 01 : Procédures de gestion des encaissements**

SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE

<b>PROCEDURES</b>	<b>TRE / 01</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>2</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/08/01</b>

**PROCEDURE DE GESTION DES ENCAISSEMENTS**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN OEUVRE</b>	Paielement effectué au niveau de la SODECI par chèque ou en espèces
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN OEUVRE</b>	Règlement des clients
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Gestion optimale des ressources
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Les caissières, responsables commerciaux.
	<b>FONCTIONNELLES :</b> Le DAF
	<b>DE CONTROLE :</b> Le Trésorier
	<b>PRINCIPES DE GESTION :</b> encaissement et enregistrement de tous les montants versés à la caisse.
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b>
	<b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b>
	<b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	Rigueur dans l'exécution des tâches

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Réception des paiements</b>	La Caissière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaisse les espèces et les chèques à la vue des factures,</li> <li>- Enregistre les montants et les références du client dans le logiciel SAGI local ;</li> <li>- Remet un reçu au client;</li> <li>- Range les espèces et les chèques dans le coffre fort ;</li> <li>- Arrête sa caisse toutes les après midi à partir de 17 heures,</li> <li>- Fait valider l'état de la caisse par la responsable commerciale de l'agence</li> </ul>	État de caisse. Facture client	
02	<b>Dépôts à la banque</b>	La responsable commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède au contrôle de l'état des encaissements du jour en présence de la caissière;</li> <li>- Rempli le bordereau de versement de la banque réceptrice des fonds</li> <li>- Fait emballer et les espèces reçues et le bordereau de versement,</li> <li>- Rempli le bordereau de livraison, le signe et le fait signer par le convoyeur de fonds de la société Brink's (société de transport de fonds) pour le dépôt des espèces à la banque chaque jour à 18 heures ;</li> <li>- Ramène les justificatifs de ces versements au comptable.</li> </ul>	Justificatifs de versement des espèces à la banque et de la remise chèque	
		La caissière	<p><b>Pour les chèques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait un état des chèques ;</li> <li>- Rempli un bordereau de remise de chèque et le transmet à la responsable commerciale pour validation ;</li> <li>-</li> </ul>	Bordereau de remise de chèque  Chèque	
		La responsable commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valide le bordereau de remise de chèque en présence de la caissière</li> <li>- Faire faire les dépôts des chèques au jour le jour dans la banque la plus proche.</li> </ul>		

N°	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
03	Enregistrement des données	La caissière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tire les liasses contenant toutes les données comptables de la caisse</li> <li>- Empile ces liasses pour archivage,</li> <li>- Enregistre les données comptables sur un DAT</li> </ul>	Bordereau d'écritures comptables	
04	Transfert des données	L'agent informaticien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'enregistrement des données sur un support magnétique</li> <li>- Procède ensuite au transfert de ce support au siège.</li> </ul>		

VISA D.G

VISA CONTROLE DE GESTION

.....  
 .....

**TRE – 02 : Procédure de gestion des décaissements**

**SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE**

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 2</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>3</b>
<b>VERSION N°01</b>	<b>du 04/09/02</b>

**PROCEDURE DE GESTION DES DECAISSEMENTS**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN OEUVRE</b>	Règlements aux fournisseurs
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN OEUVRE</b>	Arrivée du délai de paiement d'une facture
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Paiement à temps de toutes les factures
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> Le Chef du service comptabilité finance, le comptable <b>FONCTIONNELLES :</b> Le chef de service trésorerie <b>DE CONTROLE :</b> Le sous- directeur Trésorerie et fiscalité <b>PRINCIPES DE GESTION :</b> Payer les fournisseurs à temps afin d'éviter les contentieux. Tout paiement de facture nécessite deux signatures conjointes sur les chèques.
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b> <b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS A L'UTILISATEUR</b>	Rigueur dans l'exécution des tâches

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	<b>Préparation du règlement des factures</b>	Le Comptable fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare un état des factures fournisseurs arrivant à échéance dans un délai de deux semaines ;</li> <li>- Transmet l'état des factures fournisseurs (en y mentionnant celles qui peuvent être réglées), au chef comptable.</li> </ul>	Etat des factures arrivant à échéance	
		Le Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse l'état des factures arrivant à échéance,</li> <li>- Procède à des corrections avec le comptable s'il y a lieu,</li> <li>- Transmet une copie de l'état des factures fournisseurs au chef de service trésorerie pour approbation.</li> </ul>	Etat des factures arrivant à échéance,	
		Chef de service trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse la situation la trésorerie pour voir si elle permet de procéder au décaissement,</li> <li>- Si la situation de trésorerie permet de payer certaines factures, vise ces factures,</li> <li>- Transmet toutes les factures au sous- directeur trésorerie et fiscalité en indiquant celles pouvant être payées;</li> <li>- Propose la banque sur laquelle tirer les chèques.</li> </ul>	factures, examen de la situation de trésorerie et cachet « bon à payer ».	
		Le Sous – directeur Trésorerie et Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'ensemble des factures ;</li> <li>- Appose le cachet le cachet « bon à payer » sur les factures dont l'échéance est court;</li> <li>- Transmet les factures dont le règlement n'est pas possible dans l'immédiat, au chef comptable</li> <li>- Transmet les autres factures au chef comptable pour la préparation des chèques des chèques.</li> </ul>	Factures	
02	<b>Préparation des chèques</b>	Le chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare les chèques de règlement pour les factures comportant la mention « bon à payer »;</li> <li>- Prend contact avec les fournisseurs dont les factures ne peuvent être régler afin de négocier le délai de paiement.</li> <li>- Transmet les chèques de règlement et les factures concernées au ce sous-directeur trésorerie fiscalité,</li> <li>- Range les autres factures dans le chrono des factures non encore réglées.</li> </ul>	Chèques et factures	

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
03	<b>Vérification des chèques</b>	Le sous – directeur Trésorerie et fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les chèques de règlement et les factures concernées;</li> <li>- Vérifie que les montants qui y sont marqués sont conformes aux montants marqués sur les factures ;</li> <li>- Vérifie que le chèque est correctement rempli ;</li> <li>- Transmet les chèques, pour signature, au DAF ;</li> <li>- Après vérification, retourne les factures au chef comptable.</li> </ul>	Chèques et factures	
04	<b>Signature des chèques</b>	Le Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe le chèque ;</li> <li>- Transmet les chèques pour la deuxième signature au Directeur Général; en son absence au Directeur Général Adjoint ;</li> <li>- Après signatures, transmet les chèques au chef comptable.</li> </ul>	Chèques	
05	<b>Transmission des chèques</b>	Le chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait la photocopie des chèques et les range dans un chrono</li> <li>- Range les originaux des chèques dans un parapheur et prend contact avec les fournisseurs ;</li> <li>- Dès que le fournisseur a récupéré le chèque, le fait émarger dans un cahier ouvert à cet effet et transmet la photocopie de ce chèque au comptable et au chef de service Trésorerie.</li> </ul>	Photocopie des chèques	
06	<b>Préparation à la comptabilisation</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue un rapprochement entre la photocopie du chèque et la facture ainsi réglée ;</li> <li>- S'il y a concordance, appose le cachet « Payé » sur les factures portant la mention « bon à payer » et y mentionne la date et les références du chèque émis en paiement ;</li> <li>- Agrafe la facture portant la mention « bon à payer » à la copie du chèque correspondant et classe l'ensemble dans le chrono des pièces de banque ;</li> <li>- Effectue les imputations comptables ;</li> <li>- Transmet les imputations comptables au Chef de service Comptable.</li> </ul>	Facture et photocopie du chèque	Guide d'imputation comptable

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
07	<b>Validation des imputations comptables</b>	Le Chef du Service Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie et vise les imputations comptables ;</li> <li>- Retourne les imputations comptables visées au comptable et lui indique le cas échéant, les modifications à y apporter.</li> </ul>	Facture et photocopie du chèque	Plan Comptable Syscoa
08	<b>Saisie des imputations comptables</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la saisie des imputations comptables visées par le Chef du Service Comptable;</li> <li>- Appose le cachet « Saisi » et inscrit le numéro de saisie informatique sur la pièce saisie.</li> </ul>	Logiciel de comptabilité, facture et photocopie du chèque	
09	<b>Vérification des imputations comptables effectuées</b>	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edite à la fin de la saisie le journal de banque et fait un pointage avec les pièces saisies ;</li> <li>- Corrige les erreurs de saisies constatées ;</li> <li>- Lance la mise à jour du journal de banque ;</li> <li>- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des OD.</li> </ul>	Journal de banque et pièces saisies	
		Le Chef du Service Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie à la fin de la journée, les imputations comptables effectuées dans le logiciel de comptabilité ;</li> <li>- S'il n'y a aucune anomalie, validation informatique de ces imputations de telle sorte que personne ne puisse les modifier (à prévoir par le système informatique) » ;</li> <li>- S'il y a une anomalie retour à l'étape « Saisie des imputations comptables ».</li> </ul>	Journal de banque	

VISA D.G

VISA CONTROLE DE GESTION

.....  
 .....

**TRE – 03 : Procédure de gestion quotidienne de la trésorerie en valeur**

SOCIETE X / DAF / PROCEDURES DE TRESORERIE

<b>PROCEDURE</b>	<b>TRE / 1</b>
<b>Nombre de Page</b>	<b>2</b>
<b>VERSION N° 01</b>	<b>du 04/09/02</b>

**PROCEDURE DE GESTION QUOTIDIENNE DE LA TRESORERIE EN VALEUR**

<b>I. CONTEXTE GENERAL DE MISE EN ŒUVRE</b>	Le sous-Directeur Trésorerie et Fiscalité a pour devoir de prévoir les mouvements sur les comptes de l'entreprise dans les banques en vue de minimiser les frais bancaires. Pour ce faire, il doit alimenter le système de gestion d'informations prévisionnelles concernant les opérations du mois ou des semaines à venir.
<b>II. EVENEMENT DECLENCHANT LA MISE EN ŒUVRE</b>	Début de mois ou de semaine
<b>III. RESULTATS ATTENDUS</b>	Maîtriser les mouvements sur les comptes
<b>IV. NATURE DES RESPONSABILITES ENGAGEES</b>	<b>D'APPLICATION :</b> le chef de service trésorerie <b>FONCTIONNELLES :</b> Le Directeur financier <b>DE CONTROLE :</b> Le Sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité, le Contrôleur de Gestion <b>PRINCIPES DE GESTION :</b> Suivre régulièrement les mouvements et les montants des comptes bancaires; Demander à temps les modifications des omissions et des erreurs.
<b>V. BASES REFERENTIELLES DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>REFERENCES LEGALES A PRENDRE EN COMPTE :</b> <b>ACCORDS ET DIRECTIVES INTERNES :</b> <b>AUTRES PROCEDURES :</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS À L'UTILISATEUR</b>	L'information relative au suivi des comptes bancaires doit faire l'objet d'une attention particulière

N °	INTITULE DE L'ETAPE	INTERVENANT	DESCRIPTION DES ACTIONS A REALISER	DOCUMENTS SUPPORTS	TEXTES DE REFERENCE
01	Analyse de la situation de trésorerie	Le chef de service trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les supports de toutes les opérations d'encaissement à savoir :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les remises d'espèces</li> <li>➤ Les enregistrements sur DAT,</li> <li>➤ Les remises de chèques sur place</li> <li>➤ Les remises de chèques hors place</li> <li>➤ Les remises d'effets à l'encaissement</li> </ul> </li> <li>- Reçoit également les supports des décaissements :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les états des chèques émis</li> <li>➤ Les virements ordonnancer (salaires)</li> <li>➤ L'état des chèques débités pour paiement</li> <li>➤ Les virements ordonnancés des salaires</li> </ul> </li> <li>- Procèdes au calcul des ratios financiers et économique,</li> <li>- Fait un rapport au Sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité</li> </ul>	Chèques, effets, ordres de virement	
02	Suivi des comptes bancaire	Le chef de service trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède tous les matins à la vérification des soldes des comptes bancaires via son Minitel,</li> <li>- Fait un rapprochement de ces soldes avec ceux de la veille,</li> <li>- En cas d'anomalie vérifié, fait un rapport au Sous-directeur Trésorerie et fiscalité</li> </ul>	Fiche de valeur	
		les Sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le rapport des anomalies</li> <li>- Procède à l'analyse de ces anomalies</li> <li>- Prend contact avec la ou les banques concernées pour engager la procédure correction des soldes.</li> <li>- Fait le point de ces entretiens au Chef de service pour suivi.</li> </ul>		

03	<b>Prise de décision de financement du déficit de trésorerie ou de placement</b>	Le chef de service Trésorerie	- Fait le point des soldes créditeurs des banques - Sélectionne les soldes pouvant servir à placement DAT et les propose au Sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité, -	Ordre de virement	
		le sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité	- Reçoit le point des soldes créditeurs et prend une décision avec le DG pour les placements à effectuer, - Transmet cette décision au chef de service Trésorerie pour exécution		
		le Chef de service Trésorerie	- Transmet les décisions ainsi prises aux banques concernées. - Fait un rapport au Sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité.		
05	<b>Etablissement de documents statistiques</b>	Le trésorier	- Edite les statistiques de toutes les informations (opérations et comptes bancaires, décisions des placements) - Fait un rapport hebdomadaire au Sous – Directeur Trésorerie et Fiscalité		

VISA D.G

VISA CONTROLE DE GESTION

.....

.....

### **2.1.2.3. Analyse de la supervision et des activités de contrôle**

#### **2.1.2.3.1. La supervision**

Ce qui indique que les activités d'un département ou un service sont supervisées, c'est théoriquement l'existence d'un supérieur hiérarchique à chaque de niveau de l'organigramme.

L'étude de l'organigramme de la sous-direction trésorerie et fiscalité et l'examen des tâches de chaque intervenant nous a permis de nous rendre compte de l'existence de la supervision des activités réalisées par chaque subalterne.

Le sous directeur trésorerie et fiscalité est sous le contrôle du directeur financier comptable adjoint.

Le chef de service trésorerie est sous le contrôle du sous-directeur trésorerie et fiscalité.

L'assistant service trésorerie est sous le contrôle de du chef de service trésorerie. Il en est de même pour le comptable trésorier.

Pour nous rendre compte de l'effectivité de la supervision des activités de chacun des subalternes, nous avons procédé par interview.

La supervision est matérialisée par les rapport d'activité que fait chaque subalterne à son supérieur hiérarchique.

#### **2.1.2.3.2. Les contrôles.**

Les entretiens avec le sous-directeur, le chef de service trésorerie et les assistants, ont ressorti que les activités de contrôle existent et sont matérialisées par l'accord des supérieurs hiérarchiques avant exécution.

A titre d'exemple, le sous directeur assure l'encadrement et le suivi des services de trésorerie de façon presque quotidienne, il suit particulièrement les placements : aucun placement d'excédent n'est fait sans son accord. ;

Le chef de service trésorerie regarde de près particulièrement la mise en place et l'annulation des cautions suivies par l'assistant service trésorerie.

### **2.1.3. IDENTIFICATION DES FAIBLESSES, ANALYSE DES CAUSES ET DE LEURS IMPACTS**

#### **2.1.3.1. Le contrôle interne : forces et faiblesses :**

La description du contrôle interne ci-dessus réalisée nous a permis de d'identifier les forces et les faiblesses suivantes :

##### *2.1.3.1.1. Les forces*

###### *2.1.3.1.1.1. Au niveau des objectifs*

A ce niveau, la seule force se situe dans la définition des missions de la fonction trésorerie. Nous n'avons pas eu de chiffres nous permettant de savoir si ce qui a été décrit plus haut comme objectif l'est réellement. C'est plutôt des missions et elles sont connues de tout le personnel de la sous direction trésorerie et fiscalité en ce sens que chacun bénéficie d'une fiche de poste dont le contenu cadre avec les missions décrites.

###### *2.1.3.1.1.2. Au niveau des moyens*

S'agissant des moyens matériels, la Sous-direction en dispose de façon satisfaisante. Tout le personnel est doté d'un ordinateur, même les stagiaires aussi. La sous direction dispose d'une imprimante laser de tirage à grand débit. La connexion des ordinateurs en réseau est parfaite. Pour nous rendre compte de tout cela, nous avons procédé par des observations physiques.

Quant aux moyens humains, comme nous l'avons souligné plus haut, tout le personnel est doté d'un diplôme de formation supérieure dans le domaine de la finance et jouit de très longues années d'expériences professionnelles, gage d'une maîtrise des tâches et des fonctions qui leur sont attribuées.

###### *2.1.3.1.1.3. Au niveau du système d'information*

La seule force que nous avons retenue est l'existence d'un serveur central, d'un logiciel qui centralise toutes les informations qui viennent de tous les départements et directions et en outre, ces informations sont infalsifiables.

###### *2.1.3.1.1.4. Au niveau de la supervision et des activités de contrôle.*

L'indicateur qui montre la force d'une bonne supervision est la production des rapports d'activités des subalternes validés par les supérieurs hiérarchiques ; pour les activités de contrôle, ce sont les autorisations.

En ce qui concerne la supervision et les activités de contrôles de la fonction de trésorerie de la sodeci, les procédures et l'organigramme que nous avons décrites, même si elles ne sont pas parfaites, montrent néanmoins qu'il existe une bonne supervision des tâches.

### 2.1.3.1.2. Les faiblesses, leurs causes et leurs impacts.

#### 2.1.3.1.2.1. Au niveau des objectifs

##### **Les faiblesses**

Comme le dit RENARD (1998 :123), les objectifs doivent être mesurables, suivies par le système d'information et se situer dans le temps.

Au regard de ce principe, nous notons que les objectifs ne sont pas clairement définis en ce sens qu'ils ne sont pas mesurables, c'est à dire qu'il n'existe pas de chiffre objectivement donné que le sous-directeur trésorerie et fiscalité doit atteindre ou dépasser dans la réalisation de ses missions.

##### **Les causes**

- les indicateurs de performance ne sont pas souvent élaborés par le service de contrôle de gestion et communiqués à la sous direction trésorerie et fiscalité;
- la définition des indicateurs au niveau de la sous-direction n'est pas mentionnée comme activité dans les fiches de poste.

##### **Les risques inhérents au manque d'objectifs clairement définis**

- risque de navigation à vue ;
- risque de contre-performance dans la réalisation des missions.

#### 2.1.3.1.2.2. Au niveau des moyens matériels

##### **Les faiblesses**

Nous avons procédé par observations et par interviews. Nous avons ainsi relevé la faiblesse suivante :

Les logiciels de gestion cristal et cash manager ne sont pas bien paramétrés. C'est à dire que le paramétrage n'est pas conforme à la gestion de trésorerie en valeur.

##### **Les causes**

Le personnel n'est pas formé à l'utilisation optimale des logiciels cristal et cash manager.

##### **Les impacts**

Ralentissement des activités de contrôle et d'exécution des tâches relatives à la gestion optimale de la trésorerie en valeur.

#### 2.1.3.1.2.3. Au niveau du système d'information

##### **Les faiblesses**

L'analyse du système d'information tel que décrit plus haut nous a permis d'identifier les faiblesses ci-après :

- la sécurité dans la transmission des données n'est pas garantie en ce sens que cela se fait par la route. En effet, les données sur les DAT et les liasses sont transportées par le

personnel de la société commis à cette tâche ou alors par toute personne se rendant en mission ou rentrant de sa mission Abidjan. Cela ne garanti pas le fait que les informations arrivent sûrement : un accident peut survenir, les DAT et les liasses peuvent être détruits soit par le feu soit par l'eau ruissellement en période de pluie.

#### **Les causes**

- Inexistence de volonté manifeste au niveau de la direction générale d'investir dans un système d'information performant tel l'Intranet.

#### **Les risques inhérents**

- Risque de pertes des informations en cas d'accidents ou d'incendie lors du leur transport ;
- Risque d'endommagement des informations transporté sur les liasses et sur les DAT : le DAT peut s'abîmer et les liasse peuvent disparaître.
- Risque de retard dans les transmissions des données.

#### *2.1.3.1.2.4. Au niveau de l'organisation*

#### **Les faiblesses**

La plus grande faiblesse se situe dans le fait qu'une organisation type pour la gestion de trésorerie en valeur n'a pas été mis en place. On aurait pu voir un véritable service de back office permettant au chef de service trésorerie de jouer pleinement son rôle.

#### **Les causes**

- pas de système d'information adapté à la gestion de trésorerie quotidienne en valeur.

#### **Les risques inhérents**

- Risque d'alourdissement des travaux dans la gestion de la trésorerie.

#### **Les impacts**

- Inefficacité dans le contrôle des opérations bancaires, des conditions bancaires ;
- Inefficacité dans les négociations des conditions bancaires.

Cela s'explique par le fait qu'il est fastidieux de faire le contrôle des opérations bancaires et des conditions bancaires en faisant la revue des relevés bancaires, des tickets d'agios et autres manuellement.

Un bon paramétrage des logiciels permettrait aux responsables d'être informés au jour le jour de l'application des conditions bancaires ainsi que des mouvements sur les comptes.

#### 2.1.3.1.2.5. Au niveau des procédures

Concernant les procédures, des faiblesses ont été relevées au niveau des composantes suivantes :

- Encaissement ;
- Gestion quotidienne de la trésorerie en valeur (gestion des comptes bancaires).

##### 2.1.3.1.2.5-1 La mauvaise gestion des encaissements :

#### **Les faiblesses**

La visite de trois guichets dans la même ville d'Abidjan nous a permis de nous rendre compte que la procédure des encaissements initialement décrite n'est pas respectée rigoureusement.

Nous avons relevé les faiblesses suivantes :

- non respect des délais de versement des espèces en banque par les caissières, ce qui entraîne des retards de versements et des versements non effectués alors que dans les procédures relatives aux encaissements, les dépôts en banque doivent se faire tous les jours ;
- non respect des délais de transmission des documents relatifs aux opérations d'encaissement aux responsables commerciaux ;
- les responsables commerciaux font la remise des chèques dans les banques les plus proches sans tenir compte des banques des clients émetteurs ni de la position des comptes bancaires.

#### **Les causes :**

- Non respects des procédures de gestion des encaissements ;
- Faiblesse au niveau de la supervision : les responsables commerciaux procèdent rarement à la supervision des travaux de leurs collaborateurs ;
- Le chef de service trésorerie ne gère pas les caisses, de ce fait il n'a aucune idée des versements réellement effectués.

#### **Les risques inhérents**

- risque de fraude, de détournement et malversation ;
- risque de rétention abusive des liquidités pouvant mettre en difficulté la trésorerie de la société.

#### **Les impacts**

Les faiblesses relevées nous ont paru inquiétantes. Nous avons donc approfondi nos recherches pour déterminer l'impact financier sur le résultat financier de la Sodeci. Nous avons fait nos analyses à partir des liasses éditées par les caissières. Nous avons calculé le nombre de jours des retards auxquels nous avons appliqué le taux d'intérêt bancaire en vigueur au moment de notre mission.

Nous nous sommes donc intéressés au coût financier de ces retards de versements.

◆ Coût lié au non versement des recettes ou au retard de versement des recettes.

Les montants non versés ou versés en retard ont un coût qui peut être évalué. Nous avons donc procédé à une analyse des états de versement sur trois ans (1998, 1999, 2000) de plusieurs caisses. Nous avons pour ce faire, sélectionné les caisses présentant des retards d'au moins 15 jours pour déterminer les frais financiers du à cette situation. (Voir tableau 1 ci-après).

**Tableau 2 : Evaluation des coûts relatifs aux montants non versés ou versés en retard**

Caisses	Montants En FCFA année 1998	Montants En FCFA année 1999	Montants En FCFA année 2000	Nbre de jours moyens	Taux d'intérêt	Frais financiers en FCFA
Niangon 138	6 787 999	5 430 399	4 344 319	18	11,75%	1 946 112
Niangon 132	6 911 670	5 245 776	3 345 689	17	11,75%	1 821 618
Cocody 139	22 399 190	19 500 102	8 500 300	24	11,75%	5 921 952
Abobo Nord 140	30 438 451	35 283 301	13 259 815	22	11,75%	9 280 334
Zone 4c 135	44 791 252	48 915 628	21 235 335	14	11,75%	13 505 710
Bassam 4	2 072 504	890 657	500 123	10	11,75%	406 936
San pédro 7	36 570 595	23 467 990	14 234 556	28	11,75%	8 727 094
Oumé 10	7 092 780	3 334 765	813 244	38	11,75%	1 320 793
Gagnoa 17	7 250 410	2 141 567	333 987	28	11,75%	1 142 801
Dabou 30	7 614 859	1 245 690	2 54 248	22	11,75%	1 070 989
Soubré 52	579 142	1 304 234	345 670	62	11,75%	261 913
<b>TOTAL</b>	<b>172 508 852</b>	<b>146 760 109</b>	<b>67 167 286</b>			<b>45 406 252</b>

Source : nous même

Pour les trois années (1998, 1999, 2000), les pertes s'évaluent à un montant total de **45 406 252** soit **15 135 417** en moyenne par an.

#### 2.1.3.1.2.5.2 Identification des faiblesses liées à la gestion de la trésorerie en valeur (gestion des comptes bancaires)

Après la détermination des forces et faiblesses liées au contrôle interne, nous avons procédé à des analyses documentaires pour déceler un certain nombre de vulnérabilités de la fonction de trésorerie au niveau de la gestion des comptes bancaires et des conditions bancaires de la sodeci au regard de la procédure de gestion de la trésorerie en valeur.

Ainsi, nous avons procédé à :

- l'analyse des frais financiers par la revue des états financiers et des relevés bancaires pour déterminer les raisons de leur variation,
- l'analyse des ratios de couverture des frais bancaires des trois années (1998, 1999, et 2000), pour s'assurer de la politique de financement des services extérieurs rendus par les banques,
- l'analyse approfondie des conditions bancaires appliquées par la BICICI et la SIB pour l'évaluation des gisements d'économie (manque à gagner) dus au non respect par les banques des conditions bancaires et à la non négociation des conditions bancaires par la sodeci.
- L'analyse de la gestion des comptes bancaires en vue de déceler la politique de répartition des liquidités au niveau des banques,

##### 2.1.3.1.2.5.2.1. Analyse des frais financiers

Nous avons analysé les frais financiers. Les documents qui ont fait l'objet de nos analyses ont été les états financiers et les relevés bancaires de la sodeci de l'exercice 1998 à 2000.

Les résultats de nos analyses sont traduits dans le tableau 3 ci-après.

**Tableau 3 : la variation de charges et produits financiers de la SODECI (montant en F CFA)**

<b>LIBELLE</b>	<b>1998</b>	<b>Variation En % 98/99</b>	<b>1999</b>	<b>Variation en % 99/00</b>	<b>2000</b>
<b>Produits Financiers</b>					
Intérêt frais retards hors CI (*)	69 867 173	-100%	0		0
Intérêt prêt ATTOBAN	3 932 343	-100%	0		4 189 500
Produits Financiers sur DAT	206 598 215	6%	218 415 444	-17%	181 169 550
Autres intérêts sur prêts et produits financiers	37 194 244	52 %	56 431 568	-3%	54 541 411
Autres produits financiers (autre que la classe 771)	52 938 000	0%	52 938 000	6%	56 012 400
<b>S/Total</b>	<b>370 529 975</b>	<b>-12%</b>	<b>327 785 012</b>	<b>-10%</b>	<b>295 912 861</b>
<b>Charges financières</b>					
Intérêts sur comptes courants	7 975 953	277%	30 066 306	20%	35 982 276
Frais financiers sur comptes courants	6 773 562	-100%	0		0
Intérêts/prêts COFACE	0		0		0
<b>S/Total</b>	<b>14 749 515</b>	<b>104%</b>	<b>30 066 306</b>	<b>20%</b>	<b>35 982 276</b>
<b>Total Résultat financier</b>	<b>355 780 460</b>	<b>-16%</b>	<b>297 718 706</b>	<b>-13%</b>	<b>259 930 585</b>

Source : nous même

N. B : Les agios sur cautions ont été soustraits des frais financiers pour être inclus dans les frais bancaires parce que ces charges sont des rémunérations des engagements pris par les banques.

L'analyse du tableau 3 ci-dessus nous a permis de mettre en évidence les vulnérabilités suivantes :

- ◆ une baisse régulière du résultat financier de 14,5% due à une augmentation des charges financières (20% en 2000) et une régression des produits financiers de 10 % ;

Cela est du essentiellement à une utilisation des dépôts à termes et à une limitation des prêts en 2000 pour faire face à un besoin de financement lié à certaines charge de fonctionnement et au renouvellement de certaines installations techniques : la crise économique créée par le coup d'état de 1999 a induit une crise de confiance au niveau des banques et des bailleurs qui étaient méfiants par rapport à l'investissement en Côte d'Ivoire.

- ◆ une augmentation des charges financières qui s'explique par la forte croissance des intérêts débiteurs (277% en 1999 et 20% en 2000).

Cela est du au manque d'affectation des soldes créditeurs sur des comptes débiteurs : cela aurait permis d'éviter des charges financières sur certains comptes bancaires.

Nous avons approfondie nos recherches pour voir si les produits financiers arrivaient à couvrir les frais financiers.

Ainsi, nous avons procédé à l'analyse des ratios de couverture (voir tableau 4 des ratios de couverture des frais bancaires.)

#### *2.1.3.1.2.5.2.2. Analyse des ratios de couverture des frais bancaires*

L'objectif de cette partie est de s'assurer que les résultats financiers financent intégralement tous les services extérieurs rendus par les banques.

L'indicateur de suivi retenu est le ratio de couverture des frais bancaires (Frais bancaires/Résultat financier) qui est intéressant lorsqu'il est plus proche de zéro.

Nous constatons, après analyse de ce ratio sur les exercices 1998 à 2000 (voir tableau 4 ci-après), que les résultats financiers couvrent la totalité des frais bancaires.

Par contre, l'évolution de 14 points, de ce ratio maintenu à 42% pendant l'exercice 2000, nous paraît inquiétante. Car, elle met en évidence la dégradation du système de gestion des opérations financières et bancaires de la SODECI.

Par ailleurs, la structure des frais financiers (voir structure 1 ci-dessous) montre que les frais bancaires sont plus importants que les frais financiers.

Les frais bancaires étant fonction du volume d'opérations réalisées au cours d'un exercice, leur importance sur les frais financiers semblent moins préoccupante que leur évolution.

En effet, l'évolution inquiétante des frais bancaires traduit la mauvaise politique de négociation des conditions bancaires.

Quel que soit le volume d'opérations bancaires réalisées, dès lors que les conditions bancaires sont librement négociables sur le marché bancaire, la SODECI gagnerait à mettre en place une bonne politique de négociation en fonction du volume de ses opérations et de son poids financier pour contenir ses frais bancaires.

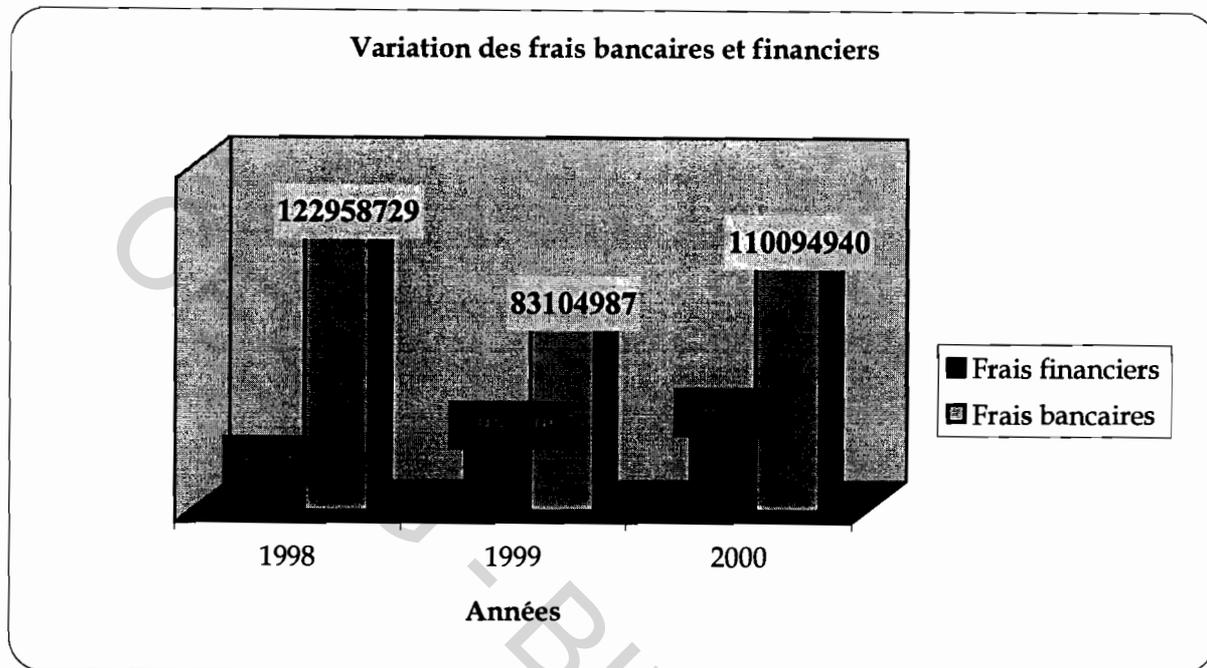
**Tableau 4 : l'évolution du ratio de couverture des frais bancaires**

	1998	Variation	1999	Variation	2000
	(montant en FCFA)	en % 98 / 99	(montant en FCFA)	en % 99 / 00	(montant en FCFA)
<b>Frais bancaires</b>					
Commissions de suivi des titres SODECI	20 430 475	-37%	12 842 305	4%	13 335 833
Frais et commissions des banques	79 739 339	-38%	49 062 553	31%	64 398 138
Commissions sur caution	22 788 915	-7%	21 200 129	53%	32 360 969
<b>Total</b>	<b>122 958 729</b>	<b>-32%</b>	<b>83 104 987</b>	<b>32%</b>	<b>110 094 940</b>
<b>Résultats financiers</b>	<b>355 780 460</b>	<b>-16%</b>	<b>297 718 706</b>	<b>-13%</b>	<b>259 930 585</b>
<b>Ratios de couverture des frais bancaires (Frais bancaires/ Résultat financier)</b>	<b>35%</b>		<b>28%</b>		<b>42%</b>

Source : nous même

## Graphique 1 : Structure 1 des frais bancaires et financiers de l'exercice 2000

### Évolution des frais bancaires et financiers



Source : nous même

#### 2.1.3.1.2.5.2.3. Analyse approfondie des conditions bancaires

Nous avons procédé a une analyse des conditions bancaires en vue de :

- s'assurer de leur application par les banques,
- s'assures de leur suivi et de leur négociation par la sodeci et
- déterminer les manques à gagner

#### 2.1.3.1.2.5.2.3.1 Négociation et suivi des conditions bancaires

##### Les faiblesses

L'inexistence des procédures concernant les négociations des conditions bancaires induit une mauvaise politique de négociation des conditions bancaires et un mauvais suivi des conditions négociées. Cela a engendré les faiblesses suivantes :

- négociation irrégulière des conditions bancaires : les conditions bancaires se négocient au coup par coup ;
- non harmonisation des conditions bancaires ; cela est du à l'inexistence d'une banque pivot ;

- non suivi des levées des cautions ;
- absence d'un compte d'exploitation banque – Sodeci.

#### **Les causes :**

- inexistence des procédures relatives à la négociation des conditions bancaires ;
- inexistence de procédures relatives au contrôle des conditions bancaires ;
- le système d'information actuelle ne permet pas de contrôler l'applicabilité des conditions négociées ;
- nombre pléthorique de comptes bancaires et de banques (il y a environs 11 banque en Côte d'Ivoire et 3 banques en France).

#### **L'impact**

L'impact des ces faiblesses se situe au niveau des manques à gagner et de pertes sèches :

- *Analyse des manques à gagner*

Nous avons chercher à évaluer ce que la sodeci aurait pu avoir comme gain si les responsables de la trésorerie avaient mené une bonne politique de négociation. Cela aurait un impact positif sur le résultat financier.

Cette analyse a été menée au niveau de deux banques, à savoir la BICICI et la SIB.

Ces gains potentiels sont des manques à gagner dus à l'absence d'une politique réelle de négociation et d'harmonisation des conditions bancaires :

- *Manque à gagner dû à une mauvaise négociation de la rémunération des comptes courants créditeurs*

La rémunération des comptes de la BICICI et de la SIB, a lieu à partir d'un niveau du solde bancaire (150 millions de FCFA pour la BICICI et 200 millions de FCFA pour la SIB).

En ce qui concerne les manques à gagner au niveau de la BICICI, ils résultent de la mauvaise négociation des taux d'intérêts créditeurs et s'élèvent à 18.914.153 FCFA. La sodeci aurait pu réalisé ce gain avec la BICICI si les conditions étaient bien négocié (voir tableau 5 ci-dessous).

**Tableau 5 : Manque à gagner résultant de la mauvaise négociation des taux d'intérêts créditeurs avec la BICICI.**

Années	Volume des Dépôts (VD) en FCFA	Taux (T)	Evaluation des Intérêts créditeurs (VD x T) en FCFA
1 998	5 815 345 654	0,09%	5 207 761
1 999	7 875 345 425	0,09%	7 087 810
2 000	7 353 980 886	0,09%	6 618 582
<b>TOTAL</b>			<b>18 914 153</b>

Source : Nous même

\* 0,09% représente le taux d'intérêts créditeurs annuel de 5 207 761 générés par les dépôts de 5 815 345 654 en 1998 pour une durée de 5 ans.

Par soucis d'harmonisation des taux, nous avons appliqué ce taux aux volumes de dépôts de 1999 et 2000.

Pour ce qui est de la SIB, le manque à gagner résultant de la mauvaise négociation des taux d'intérêts créditeurs s'élève à 26.489.541 CFA.

(Voir tableau 6 ci-dessous)

**Tableau 6 : Manque à gagner résultant de la mauvaise négociation des taux d'intérêts créditeurs avec la SIB.**

Années	Volume des Dépôts (VD) en FCFA	Taux (T)	Evaluation des Intérêts créditeurs (VD x T) en FCFA
1 998	16 972 270 220	0,056%	9 504 471
1 999	15 900 820 054	0,056%	8 904 459
2 000	14 429 661 137	0,056%	8 080 610
<b>TOTAL</b>			<b>26 489 541</b>

Source : Nous même

\* 0,056% représente le taux d'intérêts créditeurs de 9 504 471 générés par les dépôts de 16 972 270 220 en 1998 pour une durée de 5 ans

Par soucis d'harmonisation des taux, nous avons appliqué ce taux aux volumes de dépôts de 1999 et 2000.

Comme nous le constatons, le taux d'intérêt créditeur de la BICICI est différent de celui de la SIB. Une différence de 0,04%. Cela est dû à la mauvaise politique de négociation des taux ou alors au manque de politique de négociation des taux d'intérêt.

Au total, le manque à gagner sur la rémunération des comptes courants créditeurs pour la SIB et la BICICI s'élève à 45.403.694 FCFA.

- *Manque à gagner dû à la mauvaise négociation et harmonisation des conditions bancaires*

Pour déterminer ce manque à gagner, nous avons répertorié les conditions de taux d'intérêt débiteurs, de taux de commission sur caution et les conditions de taux de placement appliquées pendant la période couvrant notre étude. Ces conditions n'ont pas fait l'objet de négociation de la part de la SODECI. Pourtant il était possible de le faire surtout à cause de sa surface financière dans les différentes banques.

Pour une meilleure compréhension des manques à gagner, nous allons d'abord déterminer les conditions pouvant être négociées et ensuite, déterminer le montant des manques à gagner.

· Les conditions minimales pouvant être négociées.

**Tableau 7 : Les conditions minimales pouvant être négociées**

Rubriques	Conditions appliquées et pouvant être négociées	Conditions mini appliquées	Gains en %
Intérêts débiteurs	TBB+0,5% (10,75%)	TBB+1,5%(11,75%)	1%
Commissions sur cautions	0,8% l'an	1% l'an	0,2% l'an
Taux de placement DAT	7,25% l'an	6,25 l'an	1%

Si la sodeci avait négocié ces taux, voici ce qu'elle aurait pu avoir comme gain. ( voir tableau 8)

**Tableau 8 : Manque à gagner total résultant de la mauvaise négociation et harmonisation des conditions bancaires**

Rubriques	Gains en (%)	1998 (montants en FCFA)		1999 (montants en FCFA)		2000 (montants en FCFA)		TOTAL
		Montant	Gains en Valeur	Montant	Gains en Valeur	Montant	Gains en Valeur	
Intérêts débiteurs	1%	8 179 525	696 130	44 363 119	3 775 585	35 982 276	3 062 321	
Commission /caution	0,2%	21 200 129	4 240 026	32 360 969	6 472 194	5 411 335	1 082 267	
Taux de placement	1%	217 731 772	36 288 629	223 721 094	37 286 849	181 504 400	30 250 733	
<b>Sous Total</b>			<b>41 224 784</b>		<b>47 534 627</b>		<b>34 395 322</b>	
Autres frais bancaires	02% <sup>s</sup>	116 296 216	23 259 243	92 740 586	18 548 117	68 499 959	13 699 992	
<b>TOTAL</b>			<b>64 484 027</b>		<b>66 082 745</b>		<b>48 095 313</b>	<b>178 662 086</b>

Les manques à gagner résultant de la mauvaise négociation et l'harmonisation des conditions bancaires sur les trois derniers exercices s'élèvent à **178.662.086 FCFA**.

Compte tenu des volumes de flux bancaires effectués sur les différents comptes bancaires, la SODECI pourrait obtenir des conditions nettement inférieures à celles actuellement en vigueur à partir d'une négociation prenant en compte l'évolution des prix sur le marché bancaire et du poids financier de l'entreprise.

*2.1.3.1.2.5.2.3.2 Analyse des pertes sèches résultant du non contrôle des conditions bancaires*

Ces pertes sèches sont liées au non contrôle des conditions bancaires négociées.

Compte tenu du fait que la Sodeci ne contrôle pas ses conditions négociées, les banques en profitent pour appliquer les conditions standard à leur avantage.

Le non contrôle des conditions bancaires a donc permis à la SGBCI et la BIAO d'appliquer en leur faveur des taux d'intérêts débiteurs différents des taux négociés.

Ces pertes sont des montants indûment prélevés et s'élèvent à **12.273.617 FCFA**. Elles se répartissent comme suit :

10.544.798 FCFA avec la SGBCI  
et 1.728.819 FCFA avec la SIB

✘ Récapitulatif des manques à gagner du à la mauvaise négociation et au manque de suivi des conditions bancaires (voir tableau 9 ci-dessous).

● **Tableau 9 : Récapitulatif des manques à gagner du à la mauvaise négociation et suivi des conditions bancaires de la sodeci.**

RUBRIQUES	MANQUE À GAGNER
Rémunération des comptes courants créditeurs	45.403.694
Négociation et harmonisation des conditions	178.662.086 FCFA
Contrôle des conditions bancaires	12.273.617
<b>TOTAL</b>	<b>236 339 297</b>

Le manque à gagner total s'élève à 236 339 297

2.1.3.1.2.5.2.4 Analyse de la gestion des comptes bancaires en vue de décélérer la politique de répartition des liquidités au niveau des banques

Le mauvais paramétrage des logiciels de gestion de la sodeci et le manque de télétransmission des données au niveau des banques ont induit les anomalies suivantes :

- Mauvaise répartition des flux financiers au niveau de six banques. (voir tableau 9 ci-après)

**Tableau 10 : Classement des institutions financières en fonction des flux financiers**

(Montants en FCFA)

<b>Rang</b>	<b>Banques et CCP</b>	<b>Flux financiers débiteurs (exercice 2000)</b>	<b>en % du flux annuel</b>
1 <sup>er</sup>	SGBCI	40 393 846 487	45,53%
2 <sup>ème</sup>	SIB	14 429 661 137	16,26%
3 <sup>ème</sup>	Banques hors CI	11 609 951 820	13,09%
4 <sup>ème</sup>	BIAO	5 710 204 082	6,44%
5 <sup>ème</sup>	BICICI	7 353 980 886	8,29%
6 <sup>ème</sup>	CCP	5 482 454 120	6,18%

Source : nous même

Ce tableau montre une absence totale de politique de répartition des liquidités au niveau des banques.

- Mauvais contrôle des opérations bancaires. Cet état de fait a eu pour conséquence ce qui suit :
  - ✗ retard dans l'établissement des états de rapprochement ;
  - ✗ versement des espèces non crédités par les banques ;
  - ✗ versement comptabilisé sans pièces justificatives ;
  - ✗ prélèvement par les banques des commissions liées aux cautions malgré les mains levées ;
  - ✗ double prélèvement des agios.
- Les comptes fermés existent dans les livres de la sodeci.

### **Les causes :**

- mauvais paramétrage des logiciels de trésorerie ;
- inexistence de télétransmission des données bancaires.

### **Risques inhérents**

- Risque de perte de fonds et de ralentissement des activités de la sodeci en cas de défaillance du système d'information ou le cas échéant la fermeture momentanée des banques disposant d'une liquidité importante de la sodeci ;
- Risque de renchérissement des frais financiers à terme.

### **Impact**

Cet impact est financier et provient particulièrement de l'absence de contrôle des opérations bancaires.

Il se manifeste au niveau des frais financiers en terme de perte sèche énumérée de la façon suivante :

- Perte au niveau des cautions : 44 985 367 FCFA. Ces pertes sont les prélèvements indus sur les commissions des cautions ;
- Perte liées au double prélèvement des agios : 18 144 672 FCFA ;
- Pertes liés au doubles prélèvement sur des opérations de recouvrement d'effet : 96 079 522 FCFA ;
- Pertes liées aux versement non crédités : 15 838 775FCFA.

Le total des pertes liées au mauvais contrôle des opérations bancaires est de : 165 048 336 FCFA.

**2.1.3.2. Récapitulatif des faiblesse, des risques inhérents et leurs impacts**

**Tableau 11 : Récapitulatif des faiblesses, des risques inhérents et leurs impacts**

<b>DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE</b>	<b>PRINCIPALES INSUFFISANCES</b>	<b>RISQUE INHERENTS</b>	<b>IMPACTS</b>
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas clairement définis</li> <li>- confondus aux missions de la fonction trésorerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de navigation à vue</li> <li>- Risque de contre performance</li> </ul>	
<b>Moyens dévolus : Moyens matériels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logiciels insuffisamment paramétrés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ralentissement des activités de contrôle et d'exécution des tâches</li> <li>- Impact financier important</li> </ul>

<b>Organisation structurelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non adapté à une organisation type de gestion de trésorerie (absence de back office)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'alourdissement des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inefficacité de contrôle des conditions et des opérations bancaires.</li> </ul>
<b>Méthodes et procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise gestion des encaissements</li> <li>• Inexistence de procédures de négociation et de suivi des conditions bancaires</li> <li>• Mauvaise gestion des comptes bancaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de fraude, de détournement et de malversation</li> <li>• risque de renchérissement des frais financiers à terme</li> <li>• risque de perte de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 667 634</li> <li>• 236 339 297</li> <li>• 165 048 336</li> </ul>
<b>Système d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité non garantie des transmissions des données</li> <li>- Inadaptation à la gestion de trésorerie en valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perte d'informations</li> <li>- Risque de retard dans la transmission des informations financières</li> </ul>	

## 2.2. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVE DE MISE EN OUEUVRE

### 2.2.1. RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX PROCEDURES ET LEURS STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

PROCEDURES	AXES D'AMELIORATION	STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	PERSPECTIVE DE MISE NE OEUVRE
Contrôle des caisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vérifier le versement effectif des recettes à la banque par les bordereaux de versement ;</li> <li>✓ Réduire considérablement le délai de justification des écarts constatés lors des contrôles des caisses : deux jours serait mieux ;</li> <li>✓ Réduire les délais de remboursement des déficits en cas de justifications erronées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapprocher régulièrement les brouillards de caisse des bordereaux de versement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Immédiat</li> </ul>
L'enregistrement comptable des agios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enregistrer les commissions de mouvement et les frais de tenu de compte dans les comptes 63 ;</li> <li>✓ Enregistrer les intérêts débiteurs et les commissions de plus fort découvert dans les comptes 67 ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Création de compte respectivement pour chaque commission et intérêt dans les livres de la SODECI ;</li> <li>✓ Tenir une fiche de réception et d'enregistrement des agios ;</li> <li>✓ Transmettre une copie des tickets d'agios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Immédiat</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suivre la réception et l'enregistrement réguliers des agios.</li> </ul>	<p>à la comptabilité pour les l'élaboration des états de rapprochement.</p>	
Le rapprochement des opérations bancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Décentraliser les opérations bancaires et leurs rapprochements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborer au niveau de chaque Direction régional un état de pré rapprochement bancaire.</li> <li>✓ Acheminer chaque état de pré rapprochement sur Abidjan pour l'établissement de l'état de rapprochement définitif de la SODECI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Immédiat</li> </ul>
Gestion des conditions bancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impliquer le trésorier dans les négociations bancaires ;</li> <li>✓ Elaborer des supports de négociation tels que les données statistiques et prévisionnelles du volume des opérations bancaires et du compte d'exploitation banque- entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formaliser ces recommandations dans une procédure écrite qui sera respectée par les utilisateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Immédiat</li> </ul>

**2.2.2. RECOMMANDATIONS RELATIVE À LA GESTION DES COMPTES BANCAIRES ET DES CONDITIONS BANCAIRES**

**2.2.2.1. Pour la gestion des comptes bancaires**

Situation mensuelle des comptes bancaires

N° compte	Flux débiteurs		Ecart	Flux créditeurs		Ecart	Soldes		Ecart
	Données compta	Données Banque		Données Compta	Données banque		Données compta	Données banque	

Objectifs :

- ✓ suivre les décisions d'ouverture et fermeture des comptes bancaires
- ✓ identification des comptes dormants (peu mouvementés)
- ✓ s'assurer de la fermeture effective des comptes bancaires.

**NB :** Ces données seront obtenues à partir des logiciels Cristal et Cash manager.

## **2.2.2.2. Pour la politique de gestion des conditions bancaires**

### **2.2.2.2.1. Les conditions bancaires à négocier**

Les décalages dans le temps entre la date d'opération et la date de valeur sont générateurs de coûts.

C'est pourquoi nous recommandons à la SODECI, de mettre place une bonne gestion et un meilleur suivi de ces dates de valeur en négociant les conditions suivantes dans le moyen terme (moins d'un an) :

#### **- Opérations de crédit**

- ❖ Versement espèces : Jour J
- ❖ Crédit chèque "de la banque": Jour J.
- ❖ Crédit chèque autre banque sur place bancable : Jour J+1
- ❖ Crédit chèque déplacé sur place bancable : Jour J+10
- ❖ Crédit chèque déplacé sur place non bancable : Jour J+20
- ❖ Virement compte à compte : Jour J
- ❖ Virement banque à banque : Jour J
- ❖ Transferts reçus : Jour J

#### **- Opérations de débit**

- ❖ Débit : Jour J

NB : Négocier les samedis comme jours de valeur pour les opérations de crédit et de débit

2.2.2.2.2. Le suivi des agrégats financiers et bancaires.

Tableau 12 : Suivi des agrégats financiers et bancaires

<b>Frais bancaires</b>	<b>Conditions Négociées</b>	<b>Trim. 1</b>	<b>Var. en %</b>	<b>Trim. 2</b>	<b>Var. en %</b>	<b>Trim. 3</b>	<b>Var. en %</b>	<b>Trim. 4</b>	<b>Var. en %</b>	<b>Mesures correctives</b>
Agios / remises chèques										
Agios / cautions										
.....										
.....										
...etc.										
<b>Frais financiers</b>										
Intérêts débiteurs										
Commission PFD										
Intérêt sur emprunts										
.....										
.....										

Produits financiers	Conditions négociées	Trim. 1	Var. en %	Trim. 2	Var en %	Trim. 3	Var. en %	Trim. 4	Var. en %	Mesures correctives
Intérêts sur DAT										
Produits de participation										
Revenu de PN										
.....										
.....										
...etc										

- ✓ suivi du ratio de couverture des frais bancaires par le résultat financier
- ✓ tableaux comparés des conditions bancaires

Source : nous même

### 2.2.2.2.3. Installation et paramétrage d'un logiciel de gestion de trésorerie.

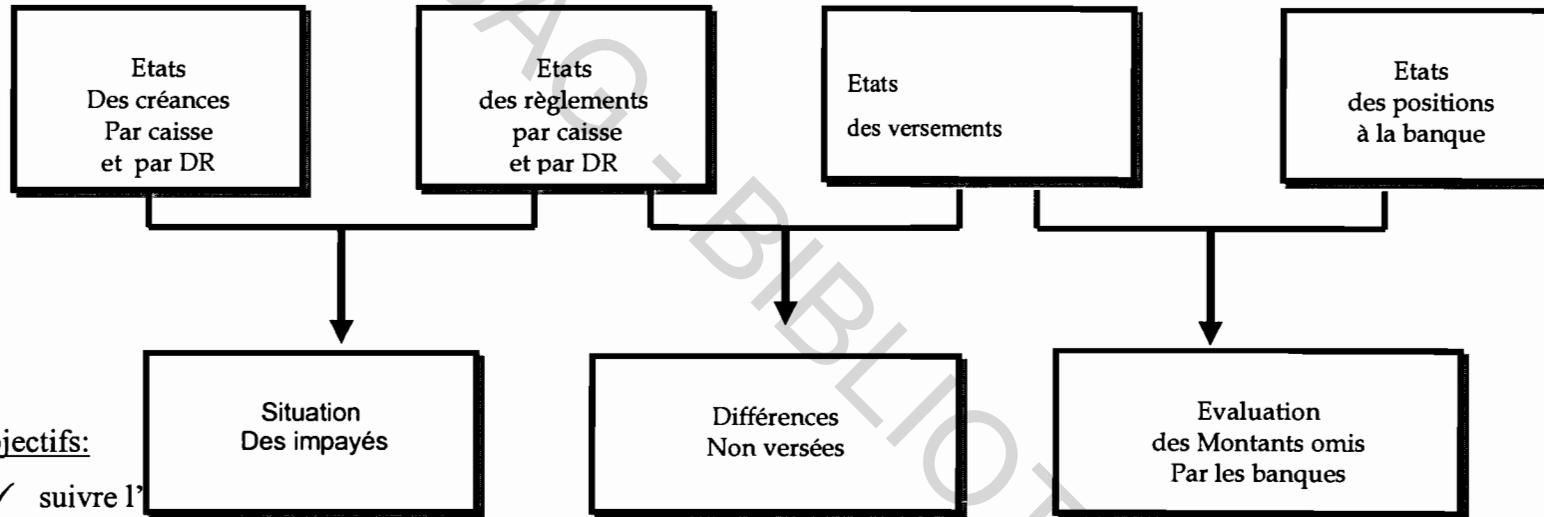
La multiplicité des comptes bancaires recommande l'installation et la mise à jour régulière d'un logiciel de gestion de trésorerie tel que le Cash Manager.

- le paramétrage du logiciel de trésorerie (conditions de banques, taux, commissions, banques, produits de financement et de placement à court terme, etc...) et la formation des utilisateurs doivent être systématisés pour son exploitation optimale.
- en outre, la SODECI doit régulièrement mettre à jour le paramétrage de son logiciel en prenant en compte :
  - ✓ Les lois de positionnement des moyens de paiement (chèques émis et reçus, effets domiciliés ...), qui sont des données statistiques propres à la SODECI, pour l'élaboration des plans de trésorerie.
  - ✓ Les taux et conditions régulièrement négociés avec ses différentes banques.

2.2.2.3. Pour la procédure de contrôle des opérations bancaires

Etat trimestriel

Etat hebdomadaire



Objectifs:

- ✓ suivre l'
- ✓ suivre les fraudes au niveau des caisses ;
- ✓ suivre les dates de valeurs des versements espèces.

### **2.2.3. RECOMMANDATION RELATIVE A LA MISE EN PLACE D'UN SERVICE A PART ENTIERE DE LA TRESORERIE A LA SODECI**

Cette recommandation peut constituer en elle-même un thème de mémoire de fin de cycle. De ce fait nous ne saurions être exhaustifs. Nous nous proposons de donner quelques directives relatives à une fonction de trésorerie à savoir les dispositifs du contrôle interne :

1. Première directive :

- ✓ il faut une volonté réelle des dirigeants de la sodeci de maîtriser la trésorerie de l'entreprise ;
- ✓ Il faut évaluer les enjeux de la gestion de la trésorerie.

2. Deuxième directive :

Créer un département ou une direction autonome de trésorerie suivant les directives suivantes :

- ✓ définir les objectifs spécifiques d'un département ou d'une direction chargée des la gestion de la trésorerie, objectifs devant être en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise ;
- ✓ mettre en place des moyens humains, techniques et matériels qui devront permettre l'atteinte efficace et efficiente des objectifs spécifiques définis.
- ✓ Mettre en place un système d'information qui permette la maîtrise de toutes les activités du département ou de la direction de la trésorerie ;
- ✓ Mettre en place une organisation adéquate c'est-à-dire une organisation adaptée exempte d'anarchie, d'excès et d'immobilité, objective, c'est à dire non construite en fonction des hommes ;
- ✓ Définir clairement les tâches de chaque intervenant ;
- ✓ Mettre en place des méthodes et des procédures formalisées dans un manuel simple et spécifique à la fonction trésorerie et porté à la connaissance de tous les intervenants dans le service ;
- ✓ Mettre en place un système de supervision des activités du département ou de la direction de la trésorerie.

## CONCLUSION GENERALE

Notre étude nous a donné de découvrir un outil de gestion d'entreprise très important qu'est la fonction trésorerie.

L'audit de la fonction trésorerie a mis en évidence les enjeux financiers de cet outil de gestion.

Dans le cas que nous avons étudié, le manque à gagner du à une mauvaise gestion des comptes bancaires et à une mauvaise politique de négociation des conditions bancaires, s'élève à **453 025 982 f CFA**. Soit près d'un demi milliard de franc de perte.

Cette perte, si elle était évitée, permettrait à la SODECI d'améliorer significativement son résultat financier et partant son résultat net.

Au vu de cet important gisement d'économie (453 025 982), nous pouvons dire que la gestion de la trésorerie est un outil de gestion indispensable à une entreprise. Elle doit occuper une place de choix dans le management d'une entreprise. En d'autres termes, elle doit se faire dans le cadre d'un département ou même d'une direction. Dans un tel cadre formel, elle pourra bénéficier de la mise en place d'un contrôle interne fiable pouvant assurer l'efficacité du département ou de la direction, comme c'est le cas pour les directions commerciales, approvisionnement, production etc.

La création d'une direction ou d'un département ou d'un service de la trésorerie pourrait être très bénéfique à la SODECI. Ceci pour les raisons suivantes :

- maîtrise des risques d'illiquidité ;
- sécurisation des transactions financières ;
- réduction significative des frais financiers et des frais bancaires ;
- placement performant des excédents de trésorerie ;
- amélioration importante du résultat financier et donc du résultat net ;
- démystification de l'environnement bancaire et de la complexité apparente des conditions bancaires.

Nos propos ci-dessus semble revêtir un caractère presque affirmatif parce que notre étude n'a porté que sur une infime partie de la gestion de la trésorerie.

Si l'audit de cet aspect restrictif de la fonction trésorerie a mis en évidence un manque à gagner aussi important (près de 500 000 000F) Cfa), quels seraient alors les enjeux financiers et juridiques de la gestion de la trésorerie d'une entreprise élargie aux domaines que sont :

- la gestion des risques de change ;
- la gestion des risques de taux ;

- la comptabilité et la fiscalité des opérations de trésorerie ;
- Etc ?

Nous espérons que les stagiaires du CESAG en audit Internationale et Contrôle des promotions à venir, pourront approfondir notre thème sous les autres aspects cités plus haut en mettant en lumière et de façon exhaustive, les enjeux de la gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

- I. **ATH (1983)** : Audit financier ; Edition Clet, 1<sup>ère</sup> édition, Paris.
- II. **ATH (1991)** : Audit financier ; Edition Clet, 1<sup>ère</sup> édition, Paris.
- III. **BARRY Mamadou (1994)** : Audit et contrôle interne.
- IV. **BECOUR & BOUQUIN Henry (1996)**: Audit operational; Edition Economica, Paris.
- V. **COOPERS & LYBRAND (1998)** : La nouvelle pratique du contrôle interne, Edition Organisation.
- VI. **CNCC (1992)** : Appréciation du contrôle interne, Edition CNCC.
- VII. **CNCC (1992)**: Observation physique, CNCC Edition, Paris.
- VIII. **DEPALLENS G & JOBARD (1997)** : Gestion financière de l'entreprise, Edition SIREY.
- IX. **GERVAIS Michel (1983)** : Contrôle de gestion et planification, Edition ECONOMICA.
- X. **HUBERT (1997)** : Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques ; Edition Dalloz, Paris.
- XI. **JORAS Michel (1995)** : Les fondamentaux de l'audit, Edition Préventique, Paris.
- XII. **JEAN-BARREAU & DELAHAYE Jacqueline & (2000)** : La trésorerie d'entreprise ; Edition DUNOD, Paris.
- XIII. **LAURENT Philip & THERKAWASKY Pierre (1991)** : Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans l'entreprise ; Edition d'organisation, Paris.
- XIV. **LEMANT Olivier (1995)** : La conduite d'une mission d'audit interne ; 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris.
- XV. **MADERS Henry Pierre (1994)** : Audit opérationnel dans les banques, Edition d'organisation, Paris.
- XVI. **POLONIATO Bruno & VOYENNE Didier (1997)** : La nouvelle trésorerie d'entreprise, Edition DUNOD.
- XVII. **RENARD Jacques (1998)** : Théorie et pratique de l'audit interne, Les Editions Organisation.
- XVIII. **ROUSSELOT Philippe & VERDIER Jean-François (1999)** : La gestion de la trésorerie, Edition DUNOD.

- XIX. SION Michel (2001) : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD.**
- XX. AUDITEURS ASSOCIES MANAGEMENT représentant ARTHUR ANDERSEN en Côte d'Ivoire. : Procédures Cycle Trésorerie (2001) et méthodologie d'audit de la fonction trésorerie ( 2000).**

CESAG - BIBLIOTHEQUE