



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



Département des Sciences Financières et
Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie :
Cas d'Electro-Industries d'AZAZGA

Réalisé par :

SAHEB Hamza
SAIDI Belkacem

Encadré par :

Mr. HADDADI Lounas

Membres du jury

Président : Mr. Guedeche Khaled MA-A

Examineur : Mr. Malek Nadir MA-B

Rapporteur : Mr. Haddadi Lounas MA-A

Promotion 2018-2019

Remerciements

Nos sincères remerciements s'adressent à notre encadreur **Mr. HADDADI Lounas** pour son encadrement, sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations, qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement le contrôleur de gestion d'Electro-Industries **Mme SADOUN** qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique ainsi que **Mr Mouloual** chef de section trésorerie et tout le personnel de l'Electro-Industries.

Nous remercions également les membres du jury (le président **Mr GUEDECHE** et l'examineur **Mr MALEK**) qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.

En outre, nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents en particulier qui m'ont aidé et soutenu afin de me voir réussir,

Mes deux frères,

A toute ma famille,

Tous mes amis.

SAHEB Hamza

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents en particulier qui m'ont aidé et soutenu afin de me voir réussir,

Mes frères et mes sœurs,

A toute ma famille,

Tous mes amis.

SAIDI Belkacem

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AI	Audit interne
AMF	Autorité des marchés financiers
BFR	Besoin en fonds de roulement
BFRHE	Besoin en fonds de roulement hors exploitation
CAF	Capacité d'autofinancement
CI	Contrôle interne
CMCC	Crédit de mobilisation de créance commerciale
COSO	Commitee Of Sponsorins Organization of the treadway commission
DFC	Direction finance et comptabilité
E.I	Electro-industries
EPE	Entreprise publique économique
FR	Fonds de roulement
FRAP	Feuilles de révélation et d'analyse de problème
IIA	Institute of internal auditor
PCG	Plan comptable général
QCI	Questionnaire de contrôle interne
ST	Solde de trésorerie
TFT	Tableau de flux de trésorerie
TN	Trésorerie nette

Sommaire

Introduction générale et problématique	01
Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie.....	04
Section 01 : Généralités sur la trésorerie.....	05
Section 02 : Outils et techniques de gestion de la trésorerie	16
Section 03 : Les risques et les problèmes de la trésorerie.....	25
Chapitre II : Evaluation du contrôle interne	36
Section 01 : Cadre théorique du contrôle interne.....	37
Section 02 : Démarche d'évaluation du contrôle interne	46
Section 03 : Procédures de contrôle interne du cycle trésorerie	57
Chapitre III : Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries	69
Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industrie	70
Section 02 : Prise de connaissance et description des procédures	78
Section 03 : Evaluation des procédures du contrôle interne.....	94
Conclusion générale	106

Introduction générale

Introduction générale et problématique

La vie de l'entreprise se subdivise en cycle d'exploitation (achat-fournisseurs, ventes-clients, immobilisations, stocks, trésorerie, emprunts et dettes financières...); base sur laquelle vont se réaliser toutes les opérations. Parmi ces cycles, celui de la trésorerie joue un rôle central dans la vie de l'entreprise du fait de la position sensible qu'il occupe. Il est au cœur des mouvements ou flux financiers (espèces, chèques, opérations avec les institutions financières...).

A sa mission traditionnelle d'équilibre des flux, la fonction de trésorerie implique aujourd'hui une évolution de son champ d'activités et des rapports qu'elle entretient avec son environnement, qui est constitué à la fois de l'environnement interne propre à l'entreprise (la comptabilité, le contrôle de gestion, le commercial, la direction générale...) et de l'environnement externe (la banque, le marché financier, l'Etat...) en constante évolution notamment dans le secteur bancaire.

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. La trésorerie constitue le poste le plus liquide de l'actif du bilan et est donc une « zone à risques » qui si elle n'est pas minutieusement suivie et contrôlée pourrait être la porte ouverte aux erreurs et fraudes.

Ainsi, l'augmentation du nombre de défaillances parmi les entreprises, les allégations de fraude, ainsi que les retraitements des états financiers sont dus dans la majorité des cas, à des manquements au dispositif de contrôle interne ou son absence presque totale, au sein de ces entreprises.

Au regard d'un tel constat, des actions à mener en amont et la nécessité de tester l'efficacité des contrôles pour prévenir et détecter les problèmes et les risques liés à ce cycle semblent indispensables.

C'est en ce sens que le contrôle interne qui est défini d'une manière générale comme étant un ensemble de procédures contribuant à la maîtrise de l'entreprise est devenu une composante essentielle dans la vie de celle-ci.

Introduction générale

L'évaluation du contrôle interne permet d'apprécier notamment la fiabilité du système comptable, de porter un jugement sur l'ensemble des enregistrements et de détecter les risques d'erreurs et de fraudes.

Par ailleurs, l'objectif de notre travail est de fournir un aperçu sur la pratique de l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie d'une entreprise et de démontrer l'importance de cette évaluation pour sa pérennité. Pour parvenir à cet objectif, nous avons formulé la problématique suivante :

Comment se pratique l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie d'une entreprise ?

Pour bien structurer notre travail et répondre à notre problématique, nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Qu'est ce que le contrôle interne ? Et quelle est la démarche que doit suivre l'auditeur lors de l'évaluation des procédures de contrôle interne ?
- Quelles sont les procédures de contrôle interne du cycle trésorerie ?
- existe-t-il des procédures clairement définies au sein de l'entreprise Electro-Industries ?

Les hypothèses

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'évaluation des procédures de contrôle interne d'une entreprise est pratiquée suivant une démarche bien déterminée.

Hypothèse 02 : L'entreprise Electro-Industries a mis en place des procédures de contrôle interne qui lui permettront de maîtriser ses différentes opérations de trésorerie et de réduire considérablement les risques.

Intérêt du sujet

L'intérêt de notre thème d'étude intitulé : « L'évaluation du contrôle interne du cycle trésorerie » découle de deux considérations principales:

Introduction générale

- L'importance de la trésorerie pour les entreprises n'est pas à démontrer car son insuffisance peut conduire à la cessation des paiements. C'est une variable essentielle dans la gestion financière de l'entreprise.
- L'évaluation des procédures de contrôle interne est un domaine d'audit en pleine expansion, il est mis en place dans les grandes entreprises, mais qui devra répondre aux besoins croissants des entreprises de petites tailles.

Méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche est composée à la fois d'un cadre théorique et d'un cadre pratique. Pour le cadre théorique nous avons utilisé principalement des ouvrages et quelques sites web. Pour le cadre pratique, la consultation des documents interne de l'entreprise Electro-industries, ainsi que des questionnaires et entretiens réalisés avec le personnel de l'entreprise.

Structure du travail

Afin d'apporter des éléments de réponse pertinents à toutes nos interrogations, nous avons adopté un plan de travail constitué de trois chapitres.

Au premier chapitre, nous avons essayé de présenter le fonctionnement du cycle de trésorerie de l'entreprise et aussi d'étudier les problèmes et les risques liés à ce cycle. Quant au deuxième chapitre, nous avons présenté le système de contrôle interne d'une entreprise et sa démarche d'évaluation.

Enfin, le troisième chapitre nous avons traité une étude du cas pratique d'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle de trésorerie de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga.

Introduction

Déterminer la trésorerie d'une l'entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie. L'activité économique d'une société et les décisions financière qu'elle génère, telles que les investissements et les financements, ont un impact certain sur la trésorerie. L'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur son volume et par conséquent sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

L'analyse de la fonction trésorerie et de son environnement répond à un double objectif : présenter les différentes facettes du rôle du trésorier, à travers l'étude de ses activités, et l'environnement dans lequel il exerce ses activités ; la connaissance du contexte de la trésorerie dans une entreprise permettre ensuite d'étudier sa gestion.

La gestion des flux est l'une des activités essentielles du trésorier. Les prévisions de trésorerie constituent l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie. A partir du plan de financement, élaboré généralement par le directeur financier, sont réalisées des prévisions à court terme et à très court terme.

La gestion de trésorerie repose aussi sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée, ainsi que l'analyse des origines possibles de ses problèmes.

L'objet de ce premier chapitre sera d'alimenter en concepts fondamentaux notre recherche sur le cycle de trésorerie. Celui-ci s'articulera autour de trois sections.

La première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la trésorerie, ensuite nous traiterons dans la seconde section les tableaux de flux, les prévisions de trésorerie et les différentes sources de financement et enfin une dernière section consacrée pour les risques et les problèmes de la trésorerie.

Section 01 : généralités sur la trésorerie

La conception de la trésorerie des entreprises est traditionnellement multiforme. On peut en effet l'appréhender à partir de la notion d'équilibre financier ou comme étant la résultante de multiples flux de liquidités encaissés et décaissés. Après une présentation des différentes dimensions de la trésorerie et de sa gestion, nous nous intéresserons à la fonction de trésorier dans l'entreprise, notamment ses missions et ses qualités. L'environnement de la trésorerie sera ensuite étudié.

1. Notion de trésorerie

Pour mieux comprendre la notion de trésorerie, il nous est utile de présenter quelques définitions relatives à cette dernière.

A) Définition de la trésorerie

Il existe de multiples définitions de la trésorerie de l'entreprise, parfois source de confusion.

D'abord, la trésorerie d'une entreprise est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources).

Selon cette conception, la trésorerie d'une entreprise est « l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou/et en banque. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. Elle sollicite des connaissances en techniques bancaires et financières ... »¹.

Cependant, on peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus d'encaissement et de décaissement de liquidités.

Selon cette approche, la trésorerie de l'entreprise est définie comme étant le « solde final de l'ensemble de ses flux de recettes et de dépenses »².

Au terme de ces définitions, la notion de trésorerie peut donc être comprise, soit en termes de flux, c'est l'ensemble des flux pendant une période, soit en termes de stocks, c'est la situation de trésorerie à une date donnée³.

¹ MAURINE Peirre, « La gestion de trésorerie en clair », Edition Ellipses, Paris, 2009, P23.

² C.Marmuse, « Gestion de trésorerie », Edition Vuibert, Paris, septembre 1998, P11.

³ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, « Gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000, P25.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

Les flux et les stocks sont liés par la relation suivante :

$$\begin{aligned} & \text{Situation de trésorerie en début de période} \\ & + \text{Encaissements pendant la période} \\ & - \text{Décaissements pendant la période} \\ & = \text{situation de trésorerie en fin de période} \end{aligned}$$

B) Utilité de la trésorerie

Une entreprise a besoin de trésorerie pour trois motifs ⁴:

Motif de transaction : l'entreprise fait des achats et des ventes chaque jour. Une grande partie de ces opérations se dénouent à crédit mais, en fin de contrat, l'entreprise a besoin de disponibilités ;

Motif de précaution : la gestion de la trésorerie n'est pas une science exacte et les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut, ne serait-ce qu'à cause des démanches, des jours fériés ou des grèves intempestives.

Les précautions seront d'autant moins nécessaires que la banque sera diligente et que les formalités de retrait seront rapides ;

Motif de spéculation : lorsque l'entreprise manie de grandes quantités de monnaie, il peut être intéressant de disposer, même pour quelques jours ou pour quelques heures, de fonds que l'on peut placer dans des conditions intéressantes, en particulier sur des places internationales et sur des produits financier standard.

C) Les éléments de la trésorerie

La trésorerie est constituée par la trésorerie active et la trésorerie passive.

a) La trésorerie active

La trésorerie active correspond aux utilisations que l'entreprise fait de ses excédents temporaires de liquidités, elle regroupe les disponibilités (la caisse, les comptes bancaires...) ainsi que les valeurs mobilières de placement (facilement transformables en liquidités)⁵. Cette trésorerie active peut être mobilisée rapidement pour financer les besoins de l'entreprise.

⁴ J-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, «Gestion Financière», Edition d'Organisation, Paris, 2011, p276.

⁵Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p02.

b) La trésorerie passive

La trésorerie passive recouvre les emprunts et dettes financières à moins d'un an et les découverts et concours bancaires courants⁶. Ces dettes à court terme ont vocation à financer des besoins de court terme, ou des décalages de recettes. Ils n'ont pas vocation à financer des investissements à long terme.

2. Notion de gestion de trésorerie

La trésorerie est l'élément vital de n'importe quelle entreprise, bien la gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de toute entreprise.

A) Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer à moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

Elle est une des composantes principales de la gestion financière : de sa qualité dépend la possibilité pour l'entreprise de faire aboutir ses options stratégiques sur le plan industriel et sur le plan commercial, et d'atteindre ainsi ses objectifs globaux⁷.

B) Processus de gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes⁸ :

a) La prévision

La première étape est la prévision des flux : les mesures (de financement) ne sont que des remèdes. La véritable politique de trésorerie consiste à en déterminer les besoins à l'avance. Plus en se rapproche du terme, plus l'éventail des possibilités de couverture du déséquilibre se referme.

La diversité des tâches qui incombent au trésorier l'oblige à établir des plans à différentes horizons. Les plans de trésorerie à court terme, quelque jours à un mois, sont indispensables au choix rationnel des moyens de financement. Les prévisions à plus long terme, permettent de déterminer le montant des crédits nécessaires et de les négocier suffisamment à l'avance.

⁶ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p02.

⁷ Ibid. p25

⁸ Noel Gauthier, Geneviève Causse, « La trésorerie dans l'entreprise » Edition Publi-Union, 1981, Paris, p32-33.

b) L'arbitrage

Dans cette étape le trésorier doit, dans le cadre qui lui est fixé par le plan de financement, rechercher l'utilisation optimale des fonds de l'entreprise. Il lui revient :

- de négocier les crédits à court terme et conditions relatives à tous les opérations bancaires ;
- de prendre les décisions de financement et de placement.

Préalablement à toute décision de financement et placement, le trésorier peut éventuellement intervenir pour modifier les caractéristiques d'opération de manière à infléchir favorablement le profil du solde trésorerie prévu.

c) Le contrôle

Un système de gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision... Pour que le système fonctionne rationnellement, il faut qu'un équilibre s'instaure entre les degrés de raffinement des techniques utilisées dans les différents domaines.

Il serait inutile de mettre en place un système de gestion de trésorerie sans en assurer son contrôle. Celui-ci doit contribuer à l'amélioration des pratiques et outils utilisés.

C) Enjeux de la gestion de trésorerie

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur couteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de l'entreprise. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation, l'erreur d'équilibrage⁹.

a) L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la

⁹ Philippe DESBRIERES, Evelyne POINCELOT, « Gestion de trésorerie », 2^e édition, Edition EMS, Paris, 2015, p14.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

sur mobilisation de financement couteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs.

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le cout de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un coût réel.

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le cout de détention d'une encaisse positive et le cout d'obtention des liquidités nécessaire au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du cout des ressources financières mobilisées par l'entreprise, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ces caractéristiques économique et financières. En générale, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau d'encaisse légèrement négatif.

b) Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement couteuse, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.

➤ **L'erreur d'équilibrage**

Elle provient de l'existence simultanée de solde créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très couteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants.

➤ **L'erreur de sur-mobilisation**

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie...), soit un défaut de placement. L'erreur de sur mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période mobilise le financement nécessaire alors qu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps.

➤ **L'erreur de sous-mobilisation**

Elle provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins couteux.

Dans la mesure où elle n'intervient que sur un différentiel de taux, l'erreur de sous-mobilisation est généralement moins coûteuse que les autres erreurs.

3. La fonction de trésorier dans l'entreprise

La fonction de trésorier a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé la position de la trésorerie dans la gestion de l'entreprise. Le responsable de la trésorerie dépend, d'un point de vue hiérarchique, du chef d'entreprise ou du directeur financier.

A) Les missions du trésorier

Les principales missions du trésorier sont les suivantes¹⁰ :

- la gestion des liquidités : il s'agit d'améliorer les équilibrages entre les différents comptes bancaires, d'arbitrer entre les différents modes de financement ou de placement, d'améliorer les procédures et l'organisation des circuits de transmission des flux de trésorerie ;
- la maîtrise des risques financiers pour mettre l'entreprise à l'abri des risques de change, de taux et de contrepartie ;
- la négociation des conditions bancaires : elles doivent être le plus avantageuses possibles ;
- la réduction du coût des services bancaires par la maîtrise des supports de règlement adéquat et le suivi de la bonne application des conditions négociées ;
- la mise en place des outils permettant l'optimisation des frais financiers et la maximisation des produits financiers ;
- la mise en place de procédures assurant la sécurité des moyens de paiements ;
- la mise en place des procédures améliorant les circuits d'encaissement et de décaissement ;
- la mise en place d'une veille technologique : le trésorier doit être attentif à la veille technique, informatique et financière.

¹⁰Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p16.

B) Les qualités du trésorier

Pour mener à bien ses trois missions principales, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être¹¹ :

Un organisateur : le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement. Ainsi, il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne en date de valeur avec plus de précision, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver des financements pour les placements aux bonnes conditions.

Un communicateur : le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La qualité de communicateur est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. De la direction commerciale au service de paie, tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorier prévisionnel.

Un conseiller : le trésorier doit jouer le rôle de conseiller auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

Un anticipateur : l'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements et des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.

Un technicien : en plus de la formation de base en gestion et finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs, et doit avoir le goût des technologies de l'information.

¹¹ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p18.

4. L'environnement de la trésorerie

Les flux financiers passent par la trésorerie qui est considérée comme le cœur de l'entreprise, pour mieux gérer ces flux, le trésorier doit maîtriser la connaissance de l'environnement au sein duquel il va exercer son activité.

En parlant de l'environnement financier de la trésorerie, nous faisons référence à l'environnement interne de l'entreprise (sa structure de gestion à partir de ses services comme la comptabilité, le contrôle de gestion, le commercial, et beaucoup d'autres services qui sont dans l'entreprise) mais aussi de l'environnement externe comme la banque, le marché financier et d'autres organismes qui ne dépendent pas de l'entreprise, mais qui sont en relation avec cette dernière¹².

A) L'environnement interne

Dans l'environnement interne, le trésorier est en contact permanent avec le service comptabilité, le contrôle de gestion, le service commercial et la direction générale¹³.

a) La comptabilité

Le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoirement passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable, lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs et clients, mais aussi de choisir et de modifier les moyens de paiement.

b) Le contrôleur de gestion

C'est le service dans lequel sont élaborés les différents budgets de l'entreprise (budget des ventes, budget des approvisionnements...etc.). Il permet au trésorier de l'entreprise de préparer les différentes prévisions de la trésorerie, ainsi la fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion.

¹² Ruffin BITAISHA, « Environnement financier de la trésorerie », (consulté le 10/11/2019), disponible sur <http://www.astufinance.com/environnement-financier-de-la-tresorerie/>

¹³ Ibid.

c) Le commercial

Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales. Le responsable commercial d'une entreprise engrange du chiffre d'affaire, mais ne se soucie pas des encaissements de ses clients. Or, le chiffre d'affaire n'est réel que s'il est entièrement payé sans retard. Il faut donc sensibiliser le commercial à l'esprit de la trésorerie.

d) La direction générale

Le trésorier de l'entreprise doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) la synthèse de sa trésorerie pour permettre à la direction générale de comprendre et d'analyser les opérations financières les plus remarquables de l'entreprise. En cas d'absence de cette formalité, la direction générale risque de ne pas connaître l'évolution de la trésorerie.

B) L'environnement externe

Dans l'environnement externe, on trouve notamment la banque, le marché financier et l'Etat¹⁴.

a) La Banque

Le trésorier fait souvent appel à ses banquiers. Auprès de ces derniers, le trésorier cherche des moyens de financement ou des produits de placements, des informations sur les cours de change, et des analyses ou des outils pour forger ses propres anticipations.

b) Le Marché Financier

A part les informations que le trésorier peut tirer sur son banquier, il doit aussi rester attentif sur les analyses des économistes sur l'évolution de la conjoncture et aux sentiments du marché. Toutes ces informations vont lui permettre d'être capable de faire une gestion de sa trésorerie en fonction de l'évolution de l'environnement financier de l'entreprise.

c) L'Etat

Avec l'intervention de l'Etat dans la vie économique du pays, le trésorier doit savoir les décisions que ce dernier est censé de prendre pour la vie économique de l'entreprise. Il doit connaître toutes les lois et réglementations notamment en matière d'impôts et taxes.

5. La trésorerie et l'équilibre du bilan

¹⁴ Ruffin BITAISHA, Op cit.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

L'équilibre financier d'une entreprise peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilisées pour les financer. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise.

A) Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement « correspond aux capitaux circulants nécessaires au fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il provient du décalage dans le temps du cycle achats – production – vente et du cycle de règlement fournisseurs – stockage – encaissements clients. C'est un des clignotants de l'état de santé de l'entreprise »¹⁵.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR)=

- +stocks
- +créances de l'actif circulant
- dettes circulantes

Ainsi, à ce besoin en fonds de roulement dit d'exploitation s'ajoute un autre besoin en fonds de roulement qualifié alors d'hors exploitation (BFRHE) qui « permet d'apprécier l'origine de l'équilibre ou du déséquilibre financier de l'entreprise provenant de ses activités courantes ou des opérations dites exceptionnelles, c'est-à-dire qui ne sont pas liées à l'activité de l'entreprise. On y trouve notamment les acomptes versés et le montant dû au titre de l'impôt sur les sociétés ainsi que les sommes dues aux fournisseurs d'immobilisations et actionnaires »¹⁶.

Au total, en dehors de certaines entreprises appartenant à des secteurs d'activité bien précis (notamment la grande distribution), le BFR est positif. Il représente alors un besoin de financement provenant essentiellement du cycle d'exploitation et doit être couvert par des ressources stables, le fonds de roulement (FR). Pour cette raison, ce besoin de financement est appelé besoin en fonds de roulement.

B) Le fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) est « la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes. Il compare les actifs « longs » ou emplois stables (à faible degré de liquidité) avec les éléments du passif « longs » (c'est-à-dire les ressources stables) »¹⁷. Les

¹⁵ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit, p23.

¹⁶ Philippe DESBRIERES, Evelyne POINCELOT, Op cit. p10.

¹⁷Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. P21.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

emplois stables comprennent les immobilisations nettes et les autres valeurs immobilisées. Les ressources stables sont composées du capital social, des réserves, du report à nouveau, des dettes à moyens et long terme, des provisions pour risques et charges et des subventions d'investissement.

Le fonds de roulement « constitue un indicateur d'équilibre financier de l'entreprise traditionnellement utilisé. Toutefois, l'interprétation de la notion de fonds de roulement dépend de l'activité, de l'environnement, des fluctuations saisonnières des flux de l'entreprise, et n'a de sens qu'en le confrontant aux besoins de financement de l'entreprise »¹⁸.

Le fonds de roulement peut se calculer par le haut du bilan (financement long) ou par le bas du bilan (financement court), sachant que seule la première méthode a une réelle signification.

- Par le haut de bilan

$$\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

- Par le bas de bilan

$$\text{FR} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes circulantes}$$

C) La trésorerie nette (TN)

a) Définition

La trésorerie nette est « le surplus du fonds de roulement sur le besoin en fonds de roulement, ou bien la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive »¹⁹. C'est une résultante qui peut être donc positive, nulle ou négative.

b) Le calcul de la trésorerie nette

La situation de trésorerie nette se calcule directement à partir du bilan, soit par le haut du bilan ou bien par le bas du bilan :

- **Par le haut du bilan**

La trésorerie nette est égale à la différence entre l'excédent des ressources stables de l'entreprise et ses besoins de financement provenant du cycle d'exploitation, soit la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fond de roulement²⁰.

¹⁸ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p21.

¹⁹ Ibid. p25.

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

- **Par le bas du bilan**

La trésorerie nette est égale à la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

c) **Situation de la trésorerie nette**

Trois (3) cas de figure peuvent se présenter pour la situation de la trésorerie nette, une trésorerie positive, une trésorerie négative et une trésorerie nulle²¹.

➤ **Fonds de roulement > Besoin en fonds de roulement => trésorerie nette > 0**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins, ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est de même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à l'exploitation.

➤ **Fonds de roulement < Besoin en fonds de roulement => trésorerie nette < 0**

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation.

➤ **Fonds de roulement = Besoin en fonds de roulement => trésorerie nette = 0**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière est équilibrée, mais celle-ci ne dispose aucune réserve pour financer un sur plus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

Section 2 : Outils et techniques de gestion de la trésorerie

Parler des outils et techniques de gestion de la trésorerie revient à énumérer les outils permettant de mesurer les flux de trésorerie, connaître les techniques d'élaboration des prévisions et enfin, le choix du financement à court terme de la trésorerie.

1. Les tableaux de flux

Les tableaux de flux correspondent à l'analyse dynamique d'évolution du patrimoine et de l'activité de l'entreprise, pour une période donnée. Ils détaillent toutes les contreparties des

²⁰ Philippe DESBRIERES, Evelyne POINCELOT, Op cit. p12.

²¹ Michel Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6^e édition, Edition Dunod, Paris, 2015, p05.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

flux de résultat, ce qu'ont été les ressources de financement de la période et comment ces ressources ont été employées au cours de la même période²².

Les modèles de tableaux de flux sont nombreux car le type de comportements ou de phénomènes sur lequel l'analyse est centrée n'est pas le même selon les cas. Les tableaux de financement (ou d'emplois et de ressources) se focalisent sur les flux de fonds. Les tableaux de flux de trésorerie (ou tableaux de variation d'encaisse) s'intéressent, non pas aux emplois ou aux ressources, mais aux flux de trésorerie effectivement dégagés par les opérations de l'entreprise²³.

A) Tableau de financement

a) Notion de tableau de financement

Le tableau de financement est un document de synthèse qui met en lumière les facteurs qui ont contribué à la variation du patrimoine d'une entreprise entre deux dates.

Le tableau de financement est construit à partir du découpage du bilan comptable en bilan fonctionnel, afin de faire apparaître les différents équilibres « bilanciaux », fonds de roulement (FR), besoin en fonds de roulement (BFR) et solde de trésorerie (ST), révélateurs de difficultés financières éventuelles (déséquilibre financier)²⁴.

b) Structure du tableau de financement

Le tableau de financement est composé de deux parties :

➤ Première partie

Les ressources de l'exercice mettent en avant les ressources internes : CAF, cessions d'actifs. Les opérations de désinvestissement sont donc analysées sous leurs deux aspects : cessions d'immobilisation réelles ou financières. Il est ainsi possible de suivre la marque de décisions stratégiques de recentrage. L'endettement, et symétriquement le désendettement, sont pris en compte globalement au niveau des dettes financières durables.

La présence des distributions de dividendes en emplois est la contrepartie de la CAF en ressources. Le tableau de financement se construit avant répartition du résultat. L'intérêt est

²² Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, « Gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2007, p32.

²³ Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière », 4^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2010, p289.

²⁴ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, « La gestion de trésorerie », Edition DUNOD, Paris, 1999, p52.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

ici la mise en évidence des décisions de dividendes de l'entreprise. Les investissements sont logiquement présentés en emplois²⁵. (Modèle du tableau de financement voir annexe N°01)

➤ **Deuxième partie**

La seconde partie du tableau de financement du PCG présente l'utilisation de la variation nette du FR en détaillant la variation du BFR et la variation de la trésorerie nette. À chaque niveau, un détail d'information est donné en ce qui concerne le besoin de financement d'exploitation et le besoin de financement hors exploitation.

De même, une distinction est faite entre les variations de l'encaisse et les variations des passifs de trésorerie bancaires²⁶.

L'ensemble de ces deux parties permet de vérifier si la règle orthodoxe de l'équilibre financier a été respectée en dynamique. Immédiatement, les causes, volontaires ou non, d'une amélioration ou d'une dégradation apparaissent. Un début de diagnostic est possible en faisant la distinction entre les évolutions qui résultent de décisions de gestion, celles qui sont liées à des phénomènes conjoncturels ou à des contraintes extérieures²⁷.

B) Tableau de flux de trésorerie (TFT)

a) Notion de tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie constitue un document de synthèse, dont la finalité est d'expliquer la variation de la trésorerie de l'entreprise. Il rapporte les encaissements nets de liquidités, les déboursements et les changements nets qui résultent des activités d'exploitation, d'investissement et de financement d'une entreprise durant une période²⁸.

Révéler l'augmentation ou la diminution de la trésorerie est considérée utile parce que les investisseuses, créancières et autres parties intéressées veulent savoir et peuvent généralement comprendre ce qui survient à l'actif le plus liquide de l'entreprise : sa trésorerie.

b) Structure du tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie présente les mouvements de trésorerie résultant des activités de l'entreprise selon trois catégories : les activités d'exploitation, d'investissement et de financement. (Modèle du tableau de flux de trésorerie voir annexe N°03)

²⁵ Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière », Op cit., p291.

²⁶ Ibid. p292.

²⁷ Ibid. p294.

²⁸ Hamid CERBAH, « Tableau des flux de trésorerie », Edition pages bleues, Alger, 2014, p12.

➤ **Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation**

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation constituent une source importante de capitaux pour l'entreprise. En effet, les liquidités que l'entreprise tire de son exploitation lui permettent de verser des dividendes à ses actionnaires, de régler ses dettes et d'investir dans des éléments d'actif à long terme sans recourir à du financement externe.

Les flux d'exploitation découlent des opérations que l'entreprise effectue dans le cours de ses affaires afin de dégager un bénéfice net (ou une perte nette). Donc, les encaissements et les décaissements découlant de la vente des produits et services de l'entreprise, de la réception ou du versement d'intérêts, du paiement des impôts, de la main-d'œuvre et des biens utilisés dans la production sont des flux de trésorerie liés à l'exploitation²⁹.

➤ **Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement**

Concernent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement. Ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité³⁰.

➤ **Les flux de trésorerie liés aux activités de financement**

Sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, emprunt, subventions) et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé³¹.

2. Les prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- le plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- le budget de trésorerie qui affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

²⁹ ANNE FORTIN, « ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE » Presses de l'Université du Québec, Québec, 1998, P7.

³⁰ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op Cit. P39.

³¹ Ibid.

A) Le plan de financement

a) Définition du plan de financement

« Généralement établi sous la responsabilité de la direction générale, le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans »³².

b) Structure du plan de financement

La structure du plan de financement prévisionnel, très voisine de celle du tableau de financement rétrospectif, comprend quatre postes principaux (investissement, compléments de fonds de roulement nécessaires, autofinancement prévisionnel, financements externes) et un certain nombre de postes que l'on peut qualifier de moindre importance en raison de leur poids dans l'ensemble des besoins et de ressources de financement de l'entreprise (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts)³³.

Un rapport d'analyse doit normalement être joint au plan de financement prévisionnel. Ce rapport a vocation à préciser les hypothèses à la base de l'établissement du plan de financement : méthodes de calcul du BFR, de prévisions du chiffre d'affaires. Dans la mesure où l'on constaterait un excédent ou une insuffisance de trésorerie, il y aurait lieu d'indiquer les raisons qui conduisent à cet état de fait et les solutions envisageables pour y remédier avec leurs chances de succès et leurs conséquences financières ou autres³⁴. (Modèle du plan de financement prévisionnel voir annexe N°04).

B) Le budget de trésorerie

a) Définition du budget de trésorerie

« Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de l'entreprise. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer de budget de trésorerie précis, chiffré et véritable. »³⁵ Il permet de :

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;

³² Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, « Gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000, p27.

³³ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, Op cit. p64.

³⁴ Ibid. p66.

³⁵ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p29.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d’optimiser le résultat financier de l’entreprise.

b) Structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est élaboré à partir d’un certain nombre de données communiquées par les différents services de l’entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie est l’aboutissement de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnel, etc.) réalisés par les différents services de l’entreprise. Il comprend l’ensemble des flux d’encaissements et de décaissements³⁶ : (Modèle du budget de trésorerie voir annexe N°05)

- **Les encaissements** : contient tous les encaissements relatifs aux opérations d’exploitation et hors exploitation de la période qui arrivent à échéance ou aux opérations des périodes antérieures mais qui sont à recevoir au cours de la période. Il prend en compte :
 - Les recettes TTC, en fonction des modalités de règlement accordées aux clients ;
 - Les produits financiers ;
 - Les augmentations du capital ;
 - Les emprunts à long, moyen et court terme ;
 - Toute autre ressource dont la date d’encaissement est connue.
- **Les décaissements** : inclut tous les décaissements relatifs aux opérations d’exploitation et hors exploitations de la période, soit à des opérations effectuées au cours de la période ou au cours des périodes précédentes. Il intègre :
 - Les dépenses d’exploitation : frais du personnel (acomptes, salaires, primes, charges sociales), charges fiscales dont les échéances peuvent arriver à des dates variables, mais généralement connues d’avance, achats, fournisseurs, frais et services divers, pris pour leur valeur TTC ;
 - Les investissements ;
 - Les remboursements d’emprunts ;
 - Le paiement des dividendes.

Dans ces deux parties du budget de trésorerie, apparaissent aussi bien les opérations d’exploitation que les opérations hors exploitation, l’objectif étant de les recenser et de les

³⁶ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, « Op cit. p130.

convertir en encaissements et en décaissements mensuel TTC. Il s'agit là du seul document (avec celui des prévisions au jour le jour) où l'on exprime les prévisions TTC.

Il convient par conséquent de calculer la TVA à payer et de positionner les décaissements.

C) La fiche en valeur (le suivi de la trésorerie au jour le jour)

a) Définition de la fiche en valeur

« La fiche de suivi en date de valeur constitue un document de travail quotidien du trésorier de l'entreprise. Elle reprend les dates de détermination de solde réel du compte bancaire (dates de valeurs) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorier ». ³⁷

b) Objet de la fiche en valeur

L'objet de la fiche en valeur est de permettre d'optimiser la gestion de fonds disponibles dans l'entreprise, afin de maximiser les produits financiers et de minimiser les services bancaires et les frais financiers. Pour ce faire, le trésorier doit gérer les comptes bancaires par ³⁸:

- Amélioration des équilibres entre banques ;
- Etablissement de la position réelle en date de valeur au jour le jour, par banque ;
- Répartition des flux des encaissements et des décaissements ;
- Choix des modes de financement ou de placement les plus appropriés ;
- Amélioration des procédures des circuits de transmission des flux de trésorerie, en accélérant les encaissements par exemple.

3. Sources de financement de la trésorerie

Le financement des besoins de trésorerie, à court terme, des entreprises peut être réalisé par l'utilisation de différents supports proposés par les établissements financiers.

A) Les crédits de mobilisation de créance

Ces types de crédits s'appuient sur l'existence d'une contrepartie réelle sous la forme d'une créance commerciale qui assure la garantie du crédit octroyé.

a) L'escompte commercial

L'escompte commercial est fondé sur la remise pour escompte à une banque d'un moyen de paiement, lettre de change ou billet à ordre. Il permet à l'entreprise de bénéficier

³⁷ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, Op cit. P73.

³⁸ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p40.

d'un crédit par avance de fonds au taux d'escompte qui a été accepté ou négocié par le trésorier³⁹.

b) Le crédit de mobilisation de créance commerciale

Il permet de transformer des créances en liquidité sans création d'effet de commerce, l'entreprise regroupe des créances dont les échéances de paiement sont voisines, même décade, et leur montant donne lieu à l'établissement d'un billet à ordre par la banque qui crédite ensuite le compte de la société ; le billet est remboursé à l'échéance des factures qui sont, bien souvent, transmises à la banque, de fait chargée de les recouvrer. La durée d'un CMCC est limitée à 90 jours⁴⁰.

c) La cession de créances (crédit Dailly)

Le crédit Dailly se présente sous forme de contrat, entre la banque et l'entreprise, par lequel l'entreprise cède à la banque des créances regroupées sur un bordereau, appelé bordereau Dailly : au sens large puisqu'elles peuvent être échues ou futures (des commandes), exigibles à l'exportation, portant sur des marchés publics ou privés. En contrepartie, la banque peut refuser des créances sur le bordereau. Contre la cession des créances, la banque accorde un crédit sous forme de découvert ou de billets mobilisables⁴¹.

d) L'affacturage

L'affacturage est un contrat passé entre une entreprise et une société d'affacturage pour une durée indéterminée, avec préavis de trois mois en général, concernant tout ou partie des créances de l'entreprise⁴². La société d'affacturage fixe donc les termes du contrat et prend en charge le recouvrement des créances et le risque de non paiement et d'insolvabilité des clients.

e) L'avance en devises

C'est un moyen de financement d'une durée maximale de 6 mois, fondé sur des créances exigibles à l'exportation, et qui permet à un exportateur d'encaisser le montant total de sa créance, par exemple dès la facturation⁴³.

³⁹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit. p103.

⁴⁰ Ibid. p104.

⁴¹ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p77.

⁴² Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit. p106.

⁴³ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op cit. p77.

B) Les crédits sans mobilisation de créance

Ce sont des crédits en blanc, qui ne sont pas garantis par des créances commerciales. Leur objet est d'assurer l'équilibre de la trésorerie courante lorsque celui-ci ne peut être obtenu par la mobilisation de créances commerciales.

a) Le découvert bancaire

Le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. Il offre l'avantage d'une grande souplesse en permettant de couvrir des besoins de financement dès leur origine et pour leur durée précise, sans surcoût lors du calcul des frais financiers⁴⁴.

b) La facilité de caisse

La facilité de caisse est une avance de trésorerie de très courte durée, quelques jours, souvent légèrement moins cher qu'un découvert bancaire, pour pallier un décalage entre des encaissements et des décaissements.

c) Crédit de compagnie

Le crédit de compagnie a pour objet de financer temporairement de quelques semaines à quelques mois, des produits finis nécessairement stockés mais dont la vente est différée dans le temps. Il ne s'agit donc pas de financer leur production. Ce type de crédit est particulièrement adapté pour les activités saisonnières⁴⁵.

d) Les crédits spots

Les crédits spots sont des crédits à court terme, moins de 3 mois, très utilisés par les entreprises ayant des besoins réguliers, permanents et importants de trésorerie. Ce crédit est octroyé sans aucune contrepartie de créances détenues.

En fonction de son besoin de trésorerie, l'entreprise qui souhaite obtenir ce type de crédit, souscrit un billet à l'ordre de son banquier par lequel elle s'engage à rembourser celui-ci à une échéance fixée à l'avance. Lorsque l'entreprise mobilise cet effet, la banque crédite le compte courant du montant de l'effet escompté puis le débite à l'échéance en prélevant également les agios, intérêts et commissions, dus⁴⁶.

⁴⁴ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit. p102.

⁴⁵ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, Op cit. p306.

⁴⁶ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, Op cit. p290.

Section 3 : les risques et les problèmes de la trésorerie

Cette section traitera les différents risques qui menacent la trésorerie de l'entreprise, et les problèmes de trésorerie.

1. Les risques liés à la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise est exposée à deux types de risques : les risques financiers, et les risques opérationnels. Ces risques sont parfois moins élevés au sein des petites entreprises.

A) Les risques financiers

Les risques financiers regroupent le risque de signature, le risque de taux et les risque de change.

a) Le risque de signature

1) Notion de risque de signature

Chaque créancier court un risque de signature, car il peut perdre pour de multiples raisons le contrôle de sa créance : désaccord avec le débiteur, cessation de paiement de celui-ci, disparition. On distingue le risque de défaut et le risque de contrepartie :

- **Le risque de défaut** : « est le risque d'insolvabilité des débiteurs. Il joue surtout pour les créances commerciales sur les clients, mais il arrive que les marchés financiers soient atteints, spécialement le marché des obligations. Certains instruments, que nous avons évoqués plus haut, comme l'affacturage, permettent de prévenir ce risque de manière classique »⁴⁷.
- **Le risque de contrepartie** : « est le risque couru à cause de la défaillance du contractant qui refuse de respecter ses engagements : selon le cas, c'est un risque de livraison (le débiteur est incapable de livrer des titres ou des devises par exemple) ou un risque de règlement (impossibilité de livrer le montant prévu à la date convenue) »⁴⁸.

2) Évaluation du risque de signature

L'évaluation du risque de signature est le résultat d'une collecte d'informations dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client.

⁴⁷ J-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, « Gestion Financière », Edition d'Organisation, Paris, 2011, p303.

⁴⁸ Ibid.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

La collecte d'informations est effectuée au sein de l'entreprise en situation de fournisseur et auprès d'organismes extérieurs. La collecte interne est réalisée dans les services commerciaux, livraison et comptable. Le recours à des organismes externes (banques, greffe du tribunal...) fournit des informations financières et comptables (derniers bilans, comptes de résultat...) concernant les clients.

Le traitement des informations va porter sur des données qualitatives et quantitatives, réelles et prévisionnelles, objectives ou subjectives. Il a pour but de mettre en évidence la capacité des clients à payer leurs dettes, leur volonté de respecter les délais, leur patrimoine financier global et les conditions de règlement demandées⁴⁹.

3) La gestion du risque de signature

La gestion du risque client doit avant tout être envisagée à titre préventive ; il peut cependant s'avérer nécessaire de mettre en œuvre des moyens curatifs si le traitement initial du risque est insuffisant.

➤ La gestion préventive du risque

L'évaluation du risque client doit permettre la prise de décisions de nature à éliminer ou à réduire l'incidence de ce risque. Si les principes élémentaires que doit respecter tout responsable de crédit client peuvent apparaître évidents, voir simplistes, leur connaissance et leur respect sont nécessaires pour éviter toute naissance de risque du fait du fournisseur.

La durée et le montant du crédit client sont les deux éléments sur lesquels repose effectivement le risque client. Il est donc nécessaire de les déterminer au mieux des intérêts réciproques, dans le respect des textes règlementaires, avec la volonté d'anticiper tout risque éventuel de non-paiement⁵⁰.

➤ La gestion curative du risque

L'analyse des causes d'un impayé repose d'abord sur la connaissance du débiteur et le suivi, dès la facturation, du portefeuille de créances sur ce client pour déceler tout signe annonciateur de difficultés éventuelles de paiement. Dès le constat d'un retard de paiement, le trésorier, ou le responsable crédit, doit immédiatement contacter le client et envisager une procédure formelle de relance. La relance peut être complétée par une visite au client pour

⁴⁹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, « Gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2007, p196.

⁵⁰ Ibid. p209.

connaître les raisons du retard de paiement et, éventuellement, si les circonstances et le contexte économique le permettent, négocier un délai de paiement additionnel.

Si cette procédure amiable de recouvrement s'avère inefficace, plusieurs actions d'importance croissantes doivent être menées : mise en demeure de payer, sommation de payer par l'intermédiaire d'un huissier qui pourra, à la demande du créancier, établir un protêt si le créancier l'estime nécessaire⁵¹.

b) Le risque de taux d'intérêt

1) Notion de risque de taux

« Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. Connaître le risque de taux d'intérêt revient dans un premier temps à constater l'incidence d'une variation de taux d'intérêt sur un actif financier, dette ou créance »⁵².

Le risque de taux d'intérêt peut être apprécié tant en situation de hausse que de baisse du taux, fixe ou variable, associé à un actif financier.

2) Evaluation du risque de taux

L'évaluation du risque de taux repose sur la mesure de la position de taux de l'entreprise ; la position de taux est déterminée en considérant le solde (placements – financements) ou (prêts – emprunts) à taux fixe figurant au bilan échéance par échéance. Selon que le solde par échéance est nul ou non nul, positif ou négatif, la position de taux est fermée, ouverte prêteuse (longue) ou ouverte emprunteuse (courte) ; l'entreprise est alors exposée à un risque nul, de hausse ou de baisse des taux fixes.

L'évaluation du risque de taux peut aussi reposer sur une approche actuarielle qui met en évidence la plus ou moins sensibilité des actifs financiers à une variation de taux en fonction de leur durée de vie : plus la durée de vie est longue, plus la sensibilité est grande. Plusieurs concepts théoriques sont alors utilisés, ceux de maturité, de sensibilité et de duration. La maturité d'un actif représente le temps à courir jusqu'au dernier flux de remboursement de capital. La maturité peut être mesurée à partir de la durée de vie moyenne calculée, en faisant la somme des durées pondérées par les flux d'amortissement du capital, divisée par le montant nominal de l'emprunt.

⁵¹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit. p212.

⁵² Ibid. p249.

3) La gestion du risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux d'intérêt auquel est exposé un actif financier est réalisée au moyen des instruments et des techniques de gestion externe. Cette gestion du risque a deux objectifs distincts⁵³ :

- Garantir un taux pour une position future d'emprunt ou de placement, comprise entre quelques jours et plusieurs années,
- Modifier la nature d'un emprunt ou d'un placement, passer d'un emprunt ou placement à taux fixe à un emprunt ou placement à taux variable ou vice versa.

Les instruments de gestion du risque de taux se classent en fonction de plusieurs critères :

- Certains instruments constituent un engagement ferme (terme contre terme, FRA, swaps) ; d'autres sont des options laissant bénéficier intégralement l'acheteur d'une évolution favorable des taux (cap et floor).
- Certains instruments ne peuvent être utilisés que sur des périodes courtes ne dépassant pas le plus souvent 24 mois (terme contre terme et FRA) ; d'autres permettent de couvrir aussi une courte durée qu'une durée longue pouvant atteindre 10 ans (swap, cap et floor).

c) Le risque de change

1) Notion de risque de change

Le risque de change « est le risque relatif à la possession d'actifs ou de contrats en monnaie étrangère. Il résulte des variations des cours de devises. C'est un risque subi au moment de la conclusion du contrat, enregistré en valeur historique, qui se poursuit jusqu'au moment du règlement effectif »⁵⁴.

Le risque de change remet en question les opérations les plus courantes (achats, ventes, prêts, emprunts) et par conséquent les marges et les bénéfices escomptés par l'entreprise sur ces opérations.

Il existe trois types de risques liés aux fluctuations de change constatées et/ou prévisionnelles⁵⁵ :

⁵³ Michel Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6^e édition, Edition Dunod, Paris, 2015, P276.

⁵⁴ J-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, « Gestion Financière », Op cit. p304.

⁵⁵ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit. p213.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

- le risque de change d'exploitation : risque commercial ou financier résultant de la variation de cours de devises entre deux dates ;
- le risque de change comptable : risque affectant les postes du bilan et risque de consolidation des comptes des filiales ;
- le risque de change économique : risque comptable ou d'exploitation avec intégration du risque sur des opérations futures en devises.

Le risque de change peut être réel ou conditionnel ; dans le premier cas, il s'agit du risque lié à une opération effective alors que, dans le second cas, la réalisation de l'opération est conditionnée par une décision non maîtrisée par l'entreprise

2) Evaluation du risque de change

Conditionnel ou réel, le risque de change doit être quantifié par le trésorier pour en mesurer l'enjeu et choisir ultérieurement la politique de gestion de ce risque la mieux adaptée à l'entreprise.

Le risque de change se manifeste dans les flux gérés par le trésorier et les postes figurant au bilan de l'entreprise. Trois catégories de risque de change ont été définies précédemment et les principes de mesure du risque différent selon ces catégories⁵⁶.

➤ Mesure du risque d'exploitation

La mesure du risque d'exploitation repose sur la connaissance de la position de change de l'entreprise, mise en évidence par la construction d'un tableau de synthèse présentant l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise, devise par devise, pour différentes échéances.

➤ Mesure du risque comptable

Au plan comptable le risque est un risque de conversion mesuré, à un instant donné pour les postes du bilan exposés aux fluctuations monétaires, à partir des documents comptables à deux dates différentes, et un risque de consolidation si l'entreprise a des filiales à l'étranger.

➤ Mesure du risque économique

Le risque économique est un risque de variation des cash-flows futurs de l'entreprise et un risque de compétitivité pour une entreprise dont la valeur peut s'apprécier ou se déprécier en fonction des fluctuations de change. C'est là un risque difficilement quantifiable. Son

⁵⁶ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit. p214.

estimation suppose de connaître l'effet d'une variation de cours de la devise sur son marché et sur celui de ses concurrents.

3) La gestion du risque de change

La gestion du risque de change consiste à évaluer les pertes susceptibles d'affecter les opérations commerciales et financières en fonction des anticipations sur l'évolution des devises puis à les limiter en utilisant des techniques de modification de la position de change (le termaillage, les avances en devises...) ou des méthodes de couverture de la position de change (les contrats à terme, les options de change...). Selon la technique appliquée, la couverture permettra de profiter ou non d'une évolution favorable des cours⁵⁷.

B) Les risques opérationnels de trésorerie

Les risques opérationnels liés au cycle de trésorerie sont relatifs à la faiblesse des procédures de ce cycle. Les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les suivants : les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds.

a) Risques liés à la budgétisation

Les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non-élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des « impasses » de trésorerie, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie.

b) Risques liés aux encaissements et aux décaissements

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

⁵⁷ Philippe DESBRIERES, Evelyne POINCELOT, « Gestion de trésorerie », Edition EMS, Paris, 2015, p121.

c) Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

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

d) Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques

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

2. Les problèmes de trésorerie

A) Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux :⁵⁸

a) Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés tel qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissement réalisé sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - à la faiblesse du capital social de la société ;

⁵⁸ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié « La gestion de trésorerie », Edition Dunod, Paris, 1999, p.

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

- au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
- à la faiblesse des bénéfices mises en réserve ;
- à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

- des niveaux de stocks trop importants ;
- des crédits consentis aux clients trop longs ;
- des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

b) Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, les problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements). Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agro-alimentaires, de l'industrie de jouet, de l'industrie des matériels de ski, etc. ;
- le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulation de commandes ;
- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.

Les solutions à des problèmes conjoncturels seront à trouver soit dans l'élimination des fluctuations en cause (ce qui s'avère souvent difficile dans la pratique) soit dans le recours à

des modes de financement appropriés comme les crédits de compagne par exemple ou en général tous les crédits spécifiques de court terme.

c) Problèmes organisationnels de trésorerie

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion de trésorerie par les responsables financiers de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes :

- la non-existence d'un poste clairement défini de trésorerie ;
- l'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

B) Les ratios indicateurs de difficultés de trésorerie

Les difficultés de trésorerie peuvent être prévenues à l'aide de certains ratios, notamment⁵⁹ :

➤ Ratio d'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière met en avant l'état de l'endettement financier de l'entreprise par rapport à ses fonds propre.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \text{capitaux propres} / \text{capitaux permanents}$$

Un ratio trop faible risque de compliquer les possibilités de trouver des financements externes car il indique que l'entreprise est dépendante des entités qui la financent et ne dispose que de très peu de marge de manœuvre générée par ses fonds propres.

➤ Ratio de liquidité générale

Il mesure la capacité d'une entreprise à acquitter ses dettes à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Passif circulant}$$

Lorsqu'il est supérieur à (1), l'actif circulant permet de financier au moins le passif circulant. L'entreprise peut alors être considérée comme solvable à court terme.

➤ Ratio de couverture des emplois stables

Le ratio de couverture des emplois stables, mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon.

⁵⁹ Thibaut CLERMONT, « Les ratios financiers : calculs et explications », (consulté le 22/01/2020), disponible sur <https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>

Chapitre I : Présentation du cycle trésorerie

Ratio de couverture des emplois stables = Capitaux permanents / Actif immobilisé

Un ratio supérieur à 1 signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds roulement.

➤ **Ratio de rotation des stocks**

Le ratio de rotation des stocks permet de mesurer globalement la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent. Il est exprimé en nombre de jours.

Délai de rotation des stocks = (Stock moyen sur l'exercice*360) / achats consommés de l'exercice

Une augmentation de ce ratio peut être synonyme de difficultés de ventes ou de surapprovisionnement ; et, à l'inverse, une diminution peut indiquer une accélération des ventes ou une meilleure gestion des approvisionnements.

➤ **Ratio de délai crédits clients ou fournisseurs**

Le ratio de délai crédits clients ou fournisseurs consiste à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achats ou de ventes. Ils sont également exprimés en jours.

Délai de paiement des clients = (Créances clients*360) / ventes TTC

Délai de paiement des fournisseurs = (Dettes fournisseurs*360) / achats TTC

Une augmentation du crédit clients peut indiquer que certains clients sont en difficultés et/ou engendrer des problèmes de trésorerie.

La gestion du délai de règlement fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise, son augmentation permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie.

Conclusion

La présentation du cycle de trésorerie nous a permis de comprendre la notion de trésorerie, le processus et les enjeux de la gestion de trésorerie, ainsi que, la fonction de trésorier dans le l'entreprise et son environnement interne et externe.

La position de trésorerie ne se limite pas au solde des comptes courants bancaires mais englobe les encours de placement et de crédits à court terme. Au bilan, la trésorerie nette excédentaire ou emprunteuse, joue un rôle d'équilibrage, elle assure l'égalité entre l'ensemble des ressources et emplois. La variation de la trésorerie s'analyse également par le tableau de flux ; elle est la résultante des flux de trésorerie de l'exploitation, d'investissement et de financement.

Le rôle majeur la fonction trésorerie est la gestion des liquidités. Elle doit veiller à ce que l'entreprise dispose d'une encaisse suffisante pour faire face, au moindre coût, aux paiements prévus. Derrière cette définition lapidaire, se dessine, en fait, l'accomplissement de deux tâches essentielles. La première consiste à réaliser des prévisions des différents flux qui soient fiables, quel que soit l'horizon temporel retenu (plan de financement, budget de trésorerie, le suivi de la trésorerie au jour le jour).

La seconde tâche essentielle de la fonction trésorerie consiste, une fois les soldes de trésorerie prévisionnels connus, à adapter au mieux les décisions de financement à court terme en s'appuyant sur les différents supports proposés par les établissements financiers.

Un autre rôle du trésorier, dont l'importance s'est accrue au cours des deux dernières décennies, est l'évaluation et la gestion des risques ; financiers (de change, de taux d'intérêt et de signature) ou opérationnels liés aux encaissements et décaissements.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Introduction

Le contrôle interne, du fait du cumul des expériences et des savoirs faire des auditeurs, a fait l'objet de toute recommandation envers les entreprises pour qu'elles puissent se couvrir contre les différentes catégories de risques. C'est ainsi que le développement des processus du contrôle interne à évoluer, sans cesse, dans ce sens.

Le contrôle interne se manifeste à travers l'organisation des structures et fonctions, les procédures de réalisation des transactions et opérations, les décisions et les directives des responsables, l'exécution des tâches et l'enregistrement des faits comptables et d'une manière générale, il l'inscrit dans l'ensemble des systèmes et méthodes de gestion adoptés et mis en œuvre par l'entreprise.

Par ailleurs, l'audit interne, en l'occurrence des autres types d'audit, procède, dans une démarche d'audit planifiée, à l'évaluation de l'efficacité ou de la vulnérabilité du processus de contrôle interne. Le résultat de cette évaluation aide les auditeurs à retracer une cartographie des risques qui redimensionne en termes de risques élevés, moyens et modérés.

Pour qu'ils soient efficaces dans leurs interventions, en tenant compte des contraintes de temps et de moyens, les auditeurs manipulent un ensemble d'outils variés entre les outils d'interrogation et d'observation et les outils de description.

A cet effet, dans ce chapitre, nous allons évoquer les notions générales sur le contrôle interne dans la première section, par la suite, nous allons voir dans la deuxième section la démarche d'évaluation du contrôle interne, et enfin, dans la troisième section nous allons présenter les procédures de contrôle interne applicables au cycle trésorerie.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Section 1 : cadre théorique du contrôle interne

Le contrôle interne est un système qui permet à l'entreprise d'assurer la maîtrise de son fonctionnement et de son développement, d'atteindre ses objectifs dans un cadre harmonieux et plus généralement de lui garantir la protection suffisante de son patrimoine. Lors de la conception d'un processus de contrôle interne les concepteurs doivent tenir compte des principes de base, ainsi que des composantes de contrôle interne.

1. Notion du contrôle interne

Aborder le contrôle interne passe, en premier lieu, par une clarification de la notion de ce dernier.

A) Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables.

➤ La définition du contrôle interne selon le modèle de COSO 1992

Le COSO 1992 a défini le contrôle interne comme étant « 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 »⁶⁰.

➤ La définition de contrôle interne selon le modèle de l'AMF 2006

En 2006 l'autorité des marchés financiers donne la définition suivante du contrôle interne : « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »⁶¹.

B) Objectifs du contrôle interne

Un contrôle interne bien conçu doit permettre de veiller à :

⁶⁰ Jaques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^e édition, Editions d'organisation, Paris, 2010, 137.

⁶¹ Ibid, p139.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

a) La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise⁶².

Pour servir valablement le contrôle interne, chaque information, quelle que soit son origine, doit être :

- fiables et vérifiables ;
- exhaustives ;
- pertinentes ;
- disponibles.

b) Efficacité et efficacité des opérations

Énoncer cet objectif, c'est montrer que le contrôle interne ne doit pas se mettre en place dans la seule perspective du respect d'une norme. Il doit aller au-delà de la norme et chacun doit viser l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité consiste à tout faire pour atteindre les objectifs (cette condition suppose bien évidemment qu'il y ait des objectifs).

Pour faire bonne mesure, il faut ajouter l'efficience. L'efficacité ne prend pas en compte les moyens utilisés pour atteindre le but que l'on s'est fixé.

L'efficience ajoute cette dimension : atteindre ses objectifs. Certes, mais pas n'importe comment. Encore faut-il qu'il y ait un rendement de qualité. C'est cette dimension sur la qualité du rendement à laquelle chacun doit veiller dans son organisation et ses méthodes de travail qui est ici visée si l'on veut que le contrôle interne atteigne un seuil de qualité satisfaisant⁶³.

c) La protection du patrimoine

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

⁶² Jaques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne » Op cit., p145.

⁶³ Jaques Renard, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Editions EYROLLES, Paris, 2012, p30.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Toutes les dispositions prises dans la gestion courante des affaires doivent permettre de sauvegarder au mieux « les actifs » confiés à chacun dans le cadre des responsabilités qui lui sont assignées. Ce terme « actifs » doit être compris dans son sens le plus large : non seulement les différents postes du bilan, mais également les hommes et l'image de l'organisation toute entière.

Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables⁶⁴.

d) Le respect des lois, règlements et contrats

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles). Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause⁶⁵.

2. Principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Ces principes sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information et l'harmonie⁶⁶.

A) Le principe d'organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, l'organisation de l'entreprise doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

⁶⁴ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, « Comptabilité et audit : Manuel et applications », 2^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2009, p512.

⁶⁵ Jaques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op cit., p146.

⁶⁶ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, Op cit., p514-516.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

B) Le principe d'intégration

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remises en banques).

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés, clefs de contrôle).

C) Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation – le contrôle interne – suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

D) Le principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

E) Le principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

F) Le principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

G) Le principe d'harmonie

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Ce principe exige donc que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

3. Les acteurs et composantes du contrôle interne

Pour donner l'assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, le contrôle interne est conçu et mis en œuvre par les responsables et le personnel.

A) Les acteurs du contrôle interne

A des titres divers, tous les membres de l'organisation sont concernés, mais plus particulièrement⁶⁷ :

a) Le conseil d'administration

Il apprécie les caractéristiques essentielles du contrôle interne à partir des comptes rendus de la direction générale. Et cela est en conformité avec la mission même du conseil qui doit, entre autres choses, veiller au caractère approprié des risques pris par l'entreprise sur la base d'une évaluation exhaustive et effective des différents risques. C'est dire que le rôle du conseil est particulièrement important lorsque la direction prend des risques inconsidérés.

b) Le comité d'audit

Emanation du conseil, il doit, lorsqu'il existe, assurer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. La fréquence des réunions, l'indépendance du comité, l'accès aux informations pertinentes, les compétences diversifiées des membres du comité sont autant d'atouts pour aider au bon fonctionnement du contrôle interne.

La surveillance exercée par le comité se traduit par l'obligation qui est faite aux différents responsables de lui rendre compte régulièrement.

⁶⁷ Jaques Renard, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Op cit., p35-37.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

c) La direction générale

C'est elle qui est chargée de définir, d'impulser et de surveiller. Son rôle est donc essentiel, singulièrement au démarrage d'un projet de mise en place du contrôle interne : il lui appartient alors de susciter l'adhésion et de prévoir les ressources nécessaires. Pour assurer ses responsabilités, elle doit se tenir régulièrement informée des dysfonctionnements, insuffisances ou difficultés d'application.

d) L'audit interne

C'est lui qui évalue pour chaque responsable, et globalement au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. A la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne.

De plus, l'audit interne, spécialiste du contrôle interne, contribue à sensibiliser et à former l'encadrement sur ces questions. Il lui arrive d'ailleurs souvent, dans le cadre de ses missions de conseil, de participer activement à l'élaboration du système de contrôle interne. Mais il n'est en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif.

e) Le personnel

Parmi le personnel, ce sont les responsables opérationnels qui jouent le rôle essentiel : ce sont eux qui motivent, organisent et contrôlent les activités dont ils ont la charge. Pour ce faire, ils participent à l'identification et à l'évaluation des risques relatifs aux tâches qu'ils assument. A partir de là, ils proposent et/ou mettent en œuvre les dispositifs de contrôle interne adéquats. Ils doivent impérativement s'approprier le contrôle interne et l'intégrer à leurs objectifs opérationnels.

De même, ce sont tous les responsables, et chacun à son niveau, qui vont mettre (ou refuser avec motivation) les recommandations.

B) Les composantes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

a) Environnement du contrôle

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Ainsi, il englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne.

Les objectifs de l'organisation sont atteints, en partie, grâce à l'environnement de contrôle qui, s'il est mis en œuvre efficacement, conduit à une culture d'entreprise qui valorise l'intégrité et met l'accent sur la sensibilisation au contrôle⁶⁸.

b) Évaluation des risques

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser et analyser les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs.

➤ **Recensement des risques**

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

➤ **Analyse des risques**

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques⁶⁹.

c) Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont les mesures prises par la direction générale, le Conseil et d'autres parties afin de maîtriser le risque et d'accroître la probabilité que les objectifs et buts fixés seront atteints.

⁶⁸ KURT F. REDING, et al, « MANUEL D'AUDIT INTERNE », Edition EYROLLES, Paris, 2015, p6-13.

⁶⁹ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, Op cit., p520.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Ainsi, les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

Les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information⁷⁰.

d) Information et communication

Une information de qualité doit être communiquée de façon appropriée. C'est en raison de l'interdépendance de ces deux notions que le COSO les regroupe. Des informations pertinentes, exactes et opportunes doivent être disponibles pour les personnes qui en ont besoin, à tous les niveaux d'une organisation, pour la faire fonctionner efficacement. L'information doit être au service des utilisateurs concernés, de sorte que ces derniers puissent assumer leurs responsabilités liées aux opérations, au reporting et à la conformité.

En outre, la communication doit également être élargie à d'autres aspects importants, tels que les attentes et les responsabilités des personnes et des groupes. La communication avec les tiers est également importante et peut apporter des informations essentielles au fonctionnement des contrôles. Ces tiers sont, notamment, les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, les régulateurs, les auditeurs externes et les actionnaires⁷¹.

e) Pilotage

Il consiste en l'évaluation, dans le temps, de la performance et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne au niveau de l'entité. À cet effet, les faiblesses de contrôle interne identifiées doivent être communiquées à la hiérarchie, aux dirigeants ou au conseil d'administration selon leur degré de gravité. Ces derniers prendront alors les actions correctrices visant à améliorer la qualité des systèmes en place⁷².

Le COSO a représenté les composantes du contrôle interne d'une entité sous la forme d'une pyramide à cinq étages avec une base et un sommet, comme le montre la figure N°01 :

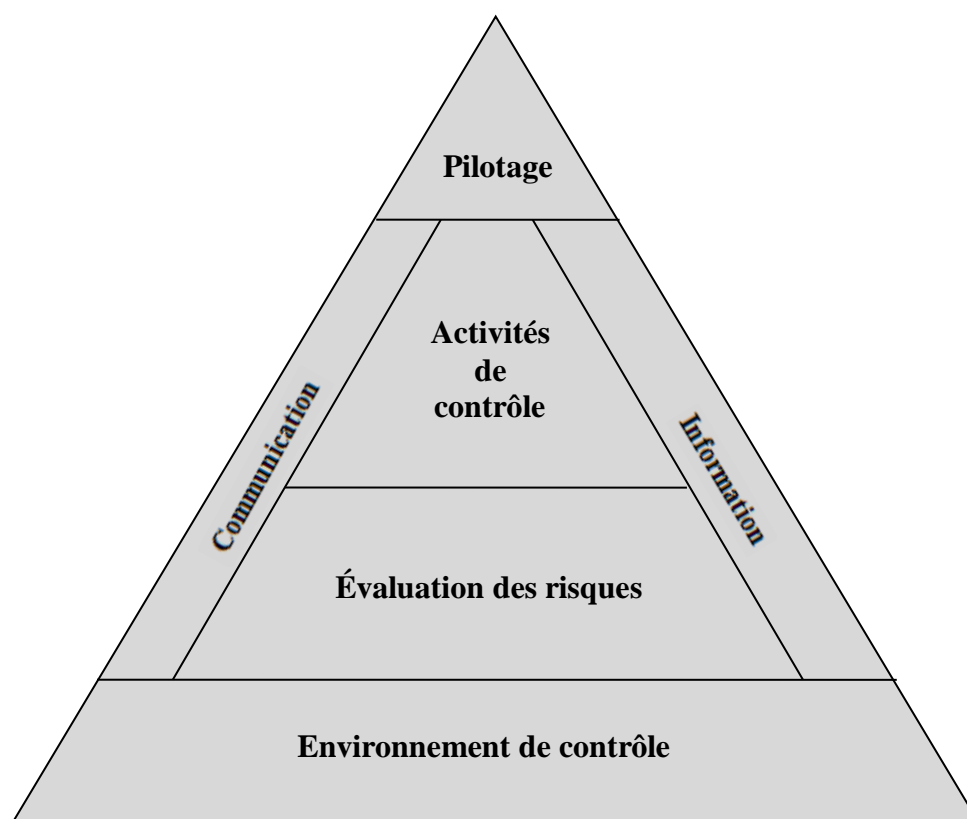
⁷⁰ KURT F. REDING, et al, Op cit., p6-15.

⁷¹ Ibid. p6-13.

⁷² GUILLAUME SABY, et al, « Comptabilité et Audit », 2^e édition, Edition EYROLLES, Paris, 2015, p205.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Figure N°01: Pyramide de COSO



Source : Jaques Renard, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Éditions EYROLLES, Paris, 2012, p30.

4. Obstacles et limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque⁷³.

⁷³ BOUHADIDA Mohamed, « Audit interne », Edition Pages Bleues, Alger, 2017, p23-24.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

A) L'erreur du jugement

Le risque d'erreurs humaines lors de la prise de décisions ayant un impact sur les processus de l'office peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités. Ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées.

B) Les dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs, la négligence et l'oubli de l'enquête des anomalies par un responsable, le remplacement de celui-ci par un personnel intérimaire incompetent, aussi il est souvent constaté que des changements dans les systèmes sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement. Tout cela conduira à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

C) Ratio Coût/Bénéfice

L'organisation doit comparer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et indispensables, mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, c'est-à-dire, le coût du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

Section 02 : Démarche d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du système de contrôle interne est une étape fondamentale dans la démarche d'audit. En effet, l'auditeur ne peut pas passer au contrôle des comptes sans examiner et diagnostiquer l'organisation et les procédures de contrôle interne de l'entreprise. L'auditeur doit réaliser cette étape d'une manière vigilante en respectant une démarche précise.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

1. Notion d'audit interne

Afin d'assurer sa pérennité et sa réussite, l'audit interne doit, comme toute autre fonction d'une organisation, justifier sa raison d'être auprès des parties prenantes clés.

A) Définition et champs d'intervention de l'audit interne

L'audit interne est défini comme une « activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁷⁴.

L'audit interne a pour mission d'analyser les risques (opérationnels, financiers ou de conformité) susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, puis à s'assurer qu'il existe un dispositif de contrôle interne parfaitement adapté à sa situation et, si tel n'est pas le cas, à faire toutes les propositions pour y parvenir.

Les missions d'audit interne sont de différents types : de conformité ou régularité, d'efficacité, de management ou de stratégie et concernent soit des fonctions, soit des services, soit des procédures⁷⁵.

- L'audit de conformité ou de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information ;
- L'audit de d'efficacité doit s'assurer que les procédures mises en place sont certes conformes au référentiel mais et surtout permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation ;
- L'audit de management consiste pour l'auditeur interne à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences ;
- L'audit de stratégie va consister à apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation.

B) Les normes d'audit interne et le code de déontologie

La pratique de l'audit interne s'appuie sur des normes professionnelles rigoureuses et un code de déontologie, édictés au niveau international par l'IIA⁷⁶.

⁷⁴ KHELASSI Réda, « Manuel Comptabilité et Audit », Editions BERTI, Alger, 2013, p552.

⁷⁵ Jaques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op cit., p59.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

a) Normes d'audit interne

Les normes d'audit interne se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre. Ces normes ont pour objet :

- de définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

Tandis que les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent aux travaux de l'audit en général, les normes de mise en œuvre concernent les activités d'assurance et les activités de conseil.

b) Le code de déontologie

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, il était nécessaire que la profession se dote d'un code de déontologie. Celui-ci va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne : intégrité, objectivité, confidentialité, compétence ;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

C) Objectif de l'audit interne

L'objectif de l'audit interne est d'assisté les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. L'audit interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la

⁷⁶ KHELASSI Réda, « Manuel Comptabilité et Audit », Op cit., p554.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptable et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées⁷⁷.

Parvenir à cet objectif final implique les activités suivantes :

- examiner et apprécier la sincérité, la suffisance et l'application des contrôles comptables, financiers et opérationnel et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable ;
- s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne efficace qui garantit la bonne maîtrise des fonctions et veiller à l'efficacité de son fonctionnement ;
- vérifier à quel point les actifs de la société sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes ;
- évaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées ;
- recommander des améliorations opérationnelles.

2. Démarche d'évaluation du contrôle interne

À partir des orientations données par son programme de travail, l'auditeur doit effectuer une analyse des procédures de contrôle interne de l'entreprise afin d'en apprécier les points forts et les points faibles et de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux de contrôle des comptes.

A) Place du contrôle interne dans la mission d'audit

À défaut de pouvoir étudier chaque transaction contenue dans les comptes annuels (cela impliquerait de refaire en totalité la comptabilité), l'auditeur va analyser l'organisation en vue de rechercher si celle-ci inclut les moyens suffisants destinés à détecter toute erreur, anomalie, fraude, etc.

S'il conclut positivement, il accordera un meilleur degré de confiance aux informations traitées dans le système que s'il conclut négativement.

La prise de connaissance des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit permet à l'auditeur d'identifier les types d'anomalies potentielles et de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes.

L'auditeur prend connaissance des éléments du contrôle interne qui contribuent à prévenir le risque d'anomalies significatives dans les comptes, pris dans leur ensemble et au niveau des assertions⁷⁸.

⁷⁷ Lionel Collins, Gérard Valin, « Audit et contrôle interne », 4^e édition, Edition DALLOS, Paris, 1992, p23.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

B) Étapes d'évaluation du contrôle interne

La démarche utilisée par l'auditeur (expert-comptable, commissaire aux comptes ou auditeur interne) dans son évaluation du contrôle interne relatif aux principaux cycles d'opérations et éléments d'actif ou de passif qui en résultent comporte les étapes suivantes.

a) Prise de connaissance du dispositif de contrôle interne (l'examen des procédures)

L'auditeur prend connaissance des éléments du contrôle interne qui contribuent à prévenir le risque d'anomalies significatives dans les comptes, pris dans leur ensemble et au niveau des cycles de l'entreprise. Ces éléments comprennent⁷⁹:

- **L'environnement de contrôle**, qui se traduit par le comportement des personnes constituant le gouvernement d'entreprise et de la direction, leur degré de sensibilité et les actions qu'elles mènent en matière de contrôle interne;
- **Les moyens mis en place par l'entité pour identifier les risques** liés à son activité et leur incidence sur les comptes et pour définir les actions à mettre en œuvre en réponse à ces risques ;
- **Les procédures de contrôle interne en place**, et notamment la façon dont l'entité a pris en compte les risques résultant de l'utilisation de traitements informatisés. Ces procédures permettent à la direction de s'assurer que ses directives sont respectées ;
- **Les principaux moyens mis en œuvre par l'entité pour s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne**, ainsi que la manière dont les actions correctives sont mises en œuvre ;
- **Le système d'information** relatif à l'élaboration de l'information financière. À ce titre, le l'auditeur s'intéresse notamment :
 - aux catégories d'opérations ayant un caractère significatif pour les comptes pris dans leur ensemble,
 - aux procédures, informatisées ou manuelles, qui permettent d'initier, d'enregistrer, de traiter ces opérations et de les traduire dans les comptes,
 - aux enregistrements comptables correspondants, aussi bien informatisés que manuels,
 - à la façon dont sont traités les événements ponctuels, différents des opérations récurrentes, susceptibles d'engendrer un risque d'anomalies significatives,

⁷⁸ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, Op cit., p532.

⁷⁹ Ibid.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

- au processus d'élaboration des comptes, y compris des estimations comptables significatives et des informations significatives fournies dans l'annexe des comptes;

➤ **La façon dont l'entité communique** sur les éléments significatifs de l'information financière et sur les rôles et les responsabilités individuelles au sein de l'entité en matière d'information financière.

Pour mener à bien cette étape, l'auditeur mobilise différents outils tels que l'entretien, les questionnaires de contrôle interne, les grilles d'analyse de séparation des tâches, les diagrammes de circulation des documents, l'analyse des processus (cartographie des processus clés), etc.

b) Confirmation de la compréhension du système : les tests de conformité

L'objectif de cette étape est de permettre à l'auditeur de s'assurer qu'il a saisi correctement le contrôle interne de l'entreprise. Il doit donc prendre une à une les différentes procédures qui figurent dans son mémorandum ou dans son diagramme de circulation des documents et vérifier que sa description est conforme à la réalité⁸⁰.

Les tests de conformité consistent :

- à mettre œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;
- à réaliser des tests spécifiques sur des points de procédure particuliers paraissant peu clairs ;
- à opérer aux acteurs intéressés la restitution de la description, en vue de recueillir leurs commentaires : cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique davantage les audités aux travaux de l'auditeur. Elle permet de surcroît de garantir à l'auditeur qu'il n'a pas oublié un important.

c) Évaluation préliminaire du contrôle interne

Après s'être assuré que les procédures formalisées sont bien celles qui sont utilisées par l'entité, l'auditeur procédera à une première évaluation du contrôle interne. Dans la démarche de l'auditeur, cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Cette évaluation peut se faire soit dans un rapport de synthèse, soit par un tableau d'évaluation du système précisant l'impact des faiblesses sur les états financiers, les incidences sur la révision ou les recommandations à faire pour améliorer le système.

Une faiblesse de contrôle interne a pour conséquence un risque possible, résultant de procédures insuffisantes pour réduire le risque potentiel à un niveau acceptable. Les faiblesses

⁸⁰ KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », Editions HOUMA, Alger, 2010, p187.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

identifiées sont prises en compte par l'auditeur directement dans l'exploitation de l'évaluation du contrôle interne.

Un point fort correspond à une procédure existante qui, par sa présence, couvre complètement ou partiellement un risque potentiel. Il contribue par son existence à le réduire de manière significative. Avant de pouvoir prendre en compte l'existence de ce point fort, l'auditeur doit toutefois vérifier son fonctionnement effectif⁸¹.

d) Confirmation de l'application du système : les tests de permanence

L'identification des points forts du contrôle interne permet à l'auditeur d'obtenir une assurance raisonnable sur la couverture d'un risque. Néanmoins, il faut que ces points forts soient appliqués et efficaces. Pour s'en assurer, l'auditeur procède à des tests de permanence. Ces derniers consistent à valider l'existence des points forts, à mesurer leur fiabilité, et la permanence de leur fonctionnement.

Cette phase permet à l'auditeur d'apprécier les impacts réels des points forts du contrôle interne sur la couverture des risques. Il décide, en fonction de sa conclusion sur les tests de permanence, de s'appuyer ou non sur le contrôle interne dans la réalisation de sa mission.

L'auditeur utilisera pour effectuer ses tests la technique des sondages. Il sélectionnera son échantillon sur lequel il appliquera ses procédés de vérification selon la technique la mieux adaptée aux circonstances⁸².

e) Evaluation définitive du contrôle interne

Les tests de permanence permettent à l'auditeur d'évaluer définitivement le contrôle interne. En plus des faiblesses de conception déterminées à la suite de sa première évaluation, l'auditeur se prononcera dans cette phase sur les points forts théoriques et distinguera entre :

- les points forts de conception qui sont effectivement exploités : points forts théoriques et pratiques classés parmi les forces du système ;
- les points forts de conception mais qui restent théoriques : points forts non appliqués rangés parmi les faiblesses du système.

L'auditeur devra, en se fondant sur les résultats des sondages auxquels il a procédé, déterminer si le contrôle interne répond à ce qu'il en attendait. L'auditeur pourra ainsi préparer un programme de contrôle des comptes adapté au niveau de qualité du contrôle

⁸¹ KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », Op cit. p188.

⁸² GUILLAUME SABY, et al, « Comptabilité et Audit », 2^e édition, Edition EYROLLES, Paris, 2015, p217.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

interne. Les dossiers de travail feront apparaître les liens existant entre les résultats de l'appréciation du contrôle interne et la nature et la valeur des travaux prévus dans le programme de contrôle des comptes⁸³.

f) Conclusions sur l'évaluation du contrôle interne

L'objectif que poursuit l'auditeur en appréciant le contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur ce contrôle interne pour définir la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux. Il pourra aussi, pour orienter sa mission de contrôle, synthétiser dans une note, pour chaque compte significatif :

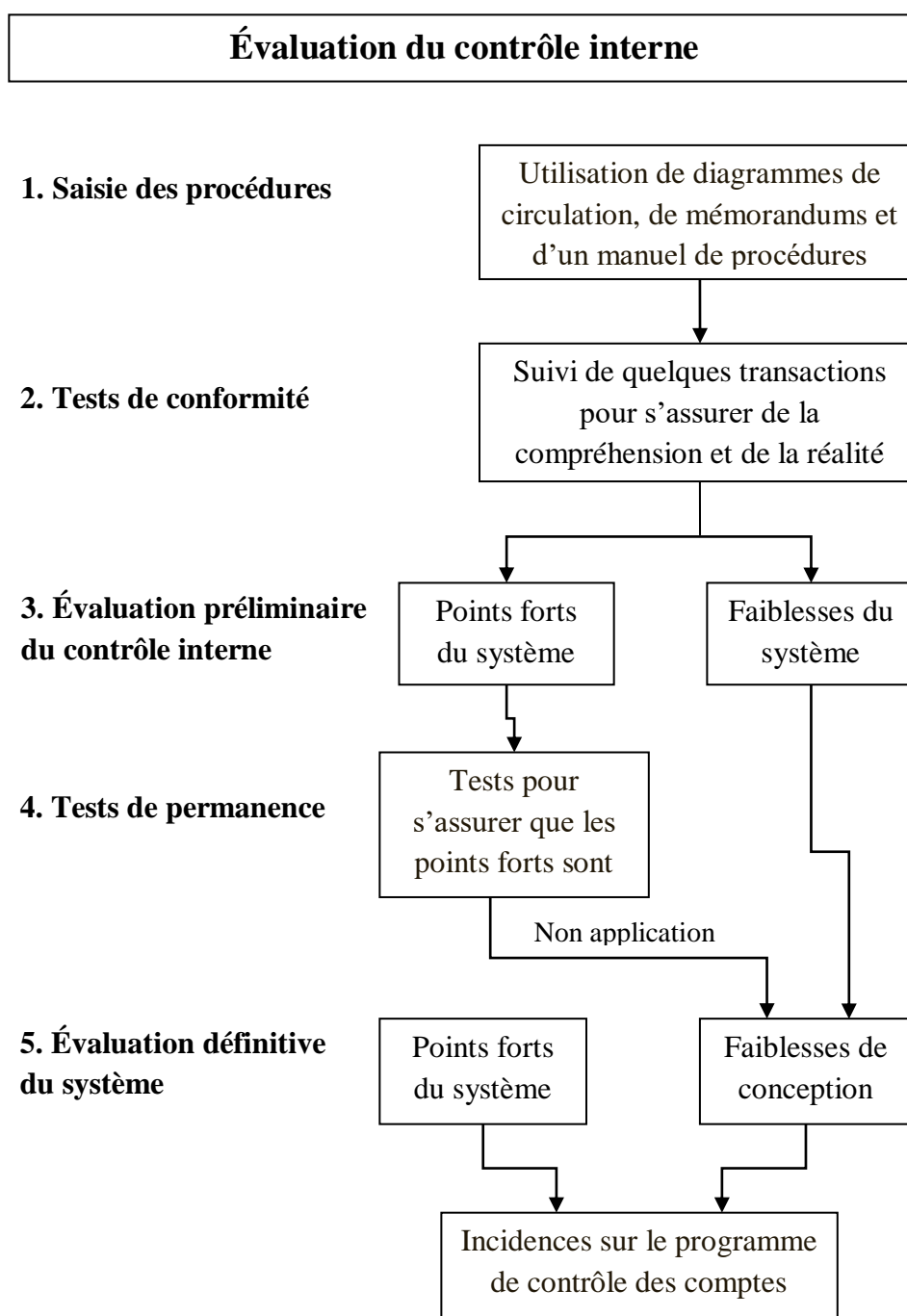
- le ou les systèmes comptables qui l'alimentent ;
- le processus de jugement qui l'affecte ;
- les contrôles internes sur lesquels il a décidé de s'appuyer et les conséquences sur l'étendue des contrôles si les résultats des tests sur ces contrôles internes sont satisfaisants ;
- la nature, l'étendue et le calendrier des autres vérifications à effectuer, lorsqu'il n'y a pas de contrôles internes sur lesquels il puisse s'appuyer, pour qu'il ait la possibilité de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs significatives⁸⁴.

⁸³ KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », Op cit., p192.

⁸⁴ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, Op cit., p551.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Figure N°02: Présentation des étapes d'évaluation du contrôle interne



Source : Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, « Comptabilité et audit : Manuel d'application », 2^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2009, p534.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

3. Les outils d'évaluation du contrôle interne

L'auditeur interne utilise lors de l'évaluation du contrôle interne un certain nombre d'outils qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Ces outils sont :

- Les outils d'interrogation
- Les outils de description.

A) Outils d'interrogation et d'observation

Les outils d'interrogation sont une aide à la recherche de pistes d'observation, à la formulation de questions et à la recherche des réponses⁸⁵.

a) Sondages

La méthode des sondages consiste à travailler sur un échantillon représentatif, extrait de manière aléatoire dans une population homogène. On observe un caractère sur quoi porte l'analyse puis on extrapole la conclusion à la population entière.

Les trois catégories de sondages sont :

- les tests de dépistage (recherche de dysfonctionnements, par exemple lors de la préparation de la paye) ;
- les sondages pour acceptation (degré d'application ou d'ignorance d'une procédure) ;
- les sondages informatifs (stocks dormants ou à rotation rapide).

Le calcul des probabilités détermine un intervalle de confiance pour un seuil de confiance donné.

b) Interviews

L'interview est une méthode qui consiste à recueillir oralement des éléments et des repères utiles à une synthèse.

L'interview est précédée par un travail de préparation qui comprend :

- la réunion des informations sur le rôle et les préoccupations de l'interlocuteur ainsi que sur les activités liées au thème ;
- l'élaboration d'une liste des questions à poser et la rédaction des questions ;
- le choix de la technique à utiliser (déroulement d'un questionnaire ou improvisation au fil de l'entretien).

⁸⁵ Micheline Friederich, Georges Langlois, « Comptabilité et Audit », 3^e édition, Editions Foucher, Paris, 2012, p137-139.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

La méthode des questions écrites consiste à remettre l'interview, à l'interlocuteur, la liste des questions posées, l'exploitation des réponses avant l'entretien est une aide à la conduite de l'interview dont l'objectif est alors la validation des réponses et l'approfondissement du sujet.

c) Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le Questionnaire de Contrôle Interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

Chaque QCI porte sur une organisation, une fonction, un processus donné. Il est spécifique à la mission. Il porte sur les activités, les opérations, les réponses, les acteurs, les tâches élémentaires, leur exécution, leur maîtrise. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération « à risque ».

Le QCI comporte 5 questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle : qui - quoi - ou - quand - comment.

d) Feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

La FRAP est un document d'analyse normalisé, articulé en cinq parties : problème, fait, causes, conséquences et recommandation. Elle va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation. Les FRAP serviront également de base pour la rédaction du rapport. L'auditeur remplit une FRAP chaque fois qu'une observation relève un problème.

B) Outils de description

Les outils de descriptions aident à la mise en forme et à la présentation synthétique de procédures ou de processus observés par l'auditeur⁸⁶.

a) Transcription narrative

La narration doit être structurée, logique et précise. Il s'agit d'une description des faits, construite pour être comprise et exploitée. Elle ne se prête pas à une normalisation et elle garde portée subjective.

⁸⁶ Micheline Friederich, Georges Langlois, « Comptabilité et Audit », Op cit, p138-139.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

b) Organigrammes

Un organigramme est un graphique représentant la structure d'une organisation avec ses éléments et leurs relations.

- L'organigramme hiérarchique est de la responsabilité de la direction générale.
- L'organigramme fonctionnel peut être établi par l'auditeur pour repérer, notamment :
 - les personnes qui exercent plusieurs fonctions ;
 - les fonctions partagées entre plusieurs personnes ;
 - les fonctions non attribuées ;
 - les personnes sans fonctions.

Cet outil facilite l'étude de la séparation des tâches et des contrôles réciproques.

c) Grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui sert à la détection des faiblesses de l'organisation (tâches affectées aux mauvaises personnes, opération nécessaire et non prévue, etc.). C'est un relevé statique, établi pour les opérations de chaque fonction principale et pour les activités de chaque processus élémentaire. Une ligne est réservée à chaque tâche, une colonne à chaque acteur et une colonne néant s'il n'y a pas d'acteur prévu.

d) Diagramme de circulation

Un diagramme de circulation (flow-chart) est un schéma de l'utilisation et de la circulation d'un support d'information. Le diagramme utilise des symboles normalisés attribués aux opérations effectuées sur les documents et sur les données : création, duplication, rapprochement et comparaison, saisie, traitement, consultation de fichier, impression, transmission, mise en arrêt ou en attente, classement, archivage, etc.

Le diagramme est à l'usage de l'auditeur et non pas un support de discussion avec les interlocuteurs de l'entreprise.

Section 03 : Procédure de contrôle interne du cycle trésorerie

Les procédures mise en place définissent un fonctionnement optimum et sécurisé de la fonction trésorerie. Au-delà des procédures générales, elles se traduisent par des fiches de poste détaillées. Leur mise à jour régulière et leur application rigoureuse et précise doivent en être régulièrement vérifiées.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

1. Procédures de contrôle interne

Par procédure il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle.

Les procédures de contrôle interne pouvant être mise en œuvre afin de rendre le contrôle interne le plus efficace possible sont nombreuses et différent selon le secteur d'activité de l'entreprise et selon sa structure organisationnelle⁸⁷.

A) La séparation des tâches

La séparation des tâches permet de s'assurer qu'une même personne ne puisse pas commettre une malversation et la dissimuler. Cette procédure institutionnalise un autocontrôle des exécutants intervenant sur une même opération. Il est important d'identifier au sein de l'organisation les tâches incompatibles entre elles et de les affecter à des acteurs différents.

Le respect du principe de séparation des taches implique l'absence de cumul des fonctions suivantes :

- la fonction de décision (autorisation ou approbation) ;
- la fonction de détention des valeurs ou des biens ;
- la fonction d'enregistrement (comptable) ;
- la fonction de contrôle (par exemple : l'audit interne).

Au sein des petites entreprises, ou la séparation des tâches est difficilement applicable, le rôle de contrôle du dirigeant sera plus marqué. L'externalisation de certaines fonctions est une solution alternative.

B) La traçabilité des opérations ou la piste d'audit

En matière comptable, la piste d'audit désigne la possibilité de remonter aux pièces justificatives à partir d'une rubrique des états financiers. Dans le domaine du contrôle interne, l'existence de la piste d'audit repose sur la possibilité de valider une information ou une opération en remontant à sa source. À cette fin, enregistrement, formalisation, numération et classement des informations sont des procédures cruciales.

C) Les délégations de pouvoir et les procédures d'autorisation

⁸⁷ KHElassi Réda, « Manuel Comptabilité et Audit », Editions BERTI, Alger, 2013, p552.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

La délégation de pouvoirs doit être effectuée avec logique, c'est-à-dire en se fondant sur le niveau de compétence et de responsabilité du subordonné. Elle implique une définition précise des autorisations, habilitations, et pouvoirs de chaque acteur.

D) La restriction des accès

La restriction des accès (physique ou logique) du personnel à certains documents (diffusion limitée), à certains fichiers ou application informatiques (mots de passe), à certains lieux géographiques (badges) permet de limiter les risques de fraude ou de divulgation d'informations sensibles. Ce principe facilite la séparation des tâches.

E) La protection physique

Les documents, les objets et matérielles ou coûteux doivent être protégés : chéquiers, caisse, processus de fabrication, contrats, informations financières, micro-ordinateurs, vidéo-projecteurs, etc. Les moyens de protection sont nombreux : coffre, armoire ou salle fermée à la clé, surveillance physique ou vidéo, etc.

F) L'autocontrôle

L'organisation génère par elle-même des points de contrôle, indépendamment de toute intervention extérieure, grâce à l'existence de recoupements, de contrôles réciproques de tâches, de contrôles informatiques...

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignement émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme d'un compte individuel). Il s'agit également d'effectuer des rapprochements de différents documents afférents à une même opération : bon de commande, de livraison et facture.

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remise en banque).

Les contrôles informatiques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent l'intervention humaine et par conséquent les erreurs, les négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés, clés de contrôle ou d'accès, etc.).

Les erreurs ou malversations peuvent être mises en exergue lors de la réalisation de tâches ultérieures.

G) L'écriture des procédures

Les modes opératoires de l'entreprise doivent être exposés par écrit, au sein d'un manuel de procédures, de notes, d'instructions, afin de rendre transparents les processus, de faciliter la transmission des connaissances et des savoir-faire, de clarifier les responsabilités, etc.

Un manuel de procédures décrit les secteurs d'activité, les objectifs à atteindre, les opérations, leurs séquence, les processus et leurs indicateurs de fonctionnement, les flux de documents, les postes de travail, les tâches exécutées, les lignes de conduite, les modes, les types et les niveaux de contrôle, les fonctions, les attributions, les responsabilités, les lignes hiérarchiques/fonctionnelles, les outils d'aides à la décision et d'évaluation.

En ce qui concerne les systèmes informatiques, les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation.

2. Application des procédures contrôle interne aux opérations de trésorerie

La trésorerie à cause de sa liquidité naturelle et sa complexité accrue considérée comme l'une des postes les plus sensibles en terme de risque d'erreurs, de détournement, de fraudes ou de mauvaise gestion du portefeuille financier de l'entreprise.

Le système de contrôle interne sur la trésorerie doit fournir l'assurance que :

- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes ;
- les encaissements font l'objet d'un suivi ;
- les actifs liquides sont suffisamment protégés du vol ou de détournement ;
- les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;

A) Contrôle des paiements

L'application des procédures de base peut être résumée dans les points suivants⁸⁸.

a) Paiements par chèque ou virement

➤ Signatures autorisées

Le montant à partir duquel le paiement par chèque est obligatoire doit être précisé. Ce mode de paiement doit être utilisé autant que possible, car il présente l'avantage de prévenir toute sortie de liquidité anarchique. De toute manière, l'autorisation de payer doit être donnée à un nombre limité de personnes.

⁸⁸ Hugues Angot, Christian Fischer, « Audit comptable Audit informatique », 3^e édition, Editions De Boeck, Bruxelles, 2004, p175-176.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

La désignation des personnes autorisées doit être consignée dans un procès verbal du conseil d'administration et les pouvoirs de signature sont à transmettre aux banquiers.

Une double signature est une nécessité à partir d'un certain montant, ou un montant maximum par signataire. Les signataires ne peuvent pas avoir accès :

- à la préparation ;
- à l'enregistrement des chèques.

➤ **Établissement**

Les chèques doivent être barrés avant signatures et établis nominativement (nom du bénéficiaire).

Les chèques signés ne peuvent en aucun cas retourner à la personne qui les a préparés. Ils doivent être conservés par le signataire (ou des personnes qui en dépendent) jusqu'à au moment où ils sont envoyés à leurs destinataires. De toute manière, les chèques doivent être envoyés le plus rapidement possible.

Il est essentiel de tenir une liste des chèques émis avec mention de :

- la date d'émission ;
- le montant ;
- le destinataire ;
- le motif du paiement.

➤ **Pièces justificatives**

Les paiements ne doivent être effectués que sur présentation de pièces justificatives attestant la régularité et l'opportunité de l'opération. La nature des pièces peut varier considérablement depuis la simple note de frais remboursée en espèces jusqu'au dossier complet, signé préalablement par plusieurs responsable, en passant par la facture. Ces pièces doivent être annotées afin de prévenir leur ré-utilisation.

Lorsque le règlement a lieu par chèque, les pièces justificatives doivent toujours accompagner le chèque à signer, même si l'opération est routinière, de façon à ce que le titulaire de la signature puisse effectuer le contrôle personnel. Avant la présentation au paiement, il faut s'assurer que les procédures de contrôle interne éventuellement mises en place dans l'entreprise (approbation de prix, réception des marchandises...), ont été respectées.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

La personne qui a signé le chèque doit le garder sous son contrôle jusqu'à son expédition. En aucun cas, un chèque singé ne doit retourner à la personne qui l'avait préparé avant sa présentation à la signature.

Les activités opérationnelles d'achats doivent être séparées de celles relatives à la réception et au magasinage des marchandises et de celles relatives d'une part au paiement des achats, d'autre par à leur comptabilisation.

b) Paiement par caisse

➤ Signatures autorisées

L'organisation des autorisations de dépenses doit être stricte. Le nombre de personnes désignées doit être limité.

➤ Examen et émargement des pièces justificatives

Chaque mouvement de la caisse doit faire l'objet d'une inscription dans le livre de caisse.

Le caissier doit s'assurer :

- que les dépenses ont été autorisées et compter les signatures figurant sur les pièces justificatives aux spécimens dont il dispose par ailleurs.
- de l'identité du bénéficiaire. Ce dernier signera un reçu qui sera conservé par le caissier ou le bénéficiaire contresignera la pièce justificative.

Avant la comptabilisation des dépenses, le caissier indiquera la mention « payé par caisse, le » afin d'éviter leur réutilisation. Les pièces justificatives de dépenses seront numérotées et classées selon leur suite numérique pour éviter les risques d'omission et de double enregistrement.

L'encaissement des chèques personnels n'est pas souhaitable, une procédure stricte dans ce domaine doit être prévue. Les avances de caisse non comptabilisées doivent être interdites, ceci afin d'éviter une perte du reçu figurant en fonds de caisse ou tout oubli de réclamation.

Il est essentiel qu'à tout moment le solde en caisse corresponde au livre de caisse et au compte « caisse » de la comptabilité générale.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

c) Système des soldes constants

Le système des soldes constants est une technique de vérification efficace pour le contrôle des dépenses. Cette technique consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau constant.

➤ Procédure

- chaque dépense doit faire l'objet de l'établissement d'une pièce justificative.
- À tout moment, la somme en caisse + les justificatifs des dépenses = le solde fixe.
- L'argent s'épuise progressivement.
- La caisse sera régulièrement alimentée du montant exact des dépenses engagées.
- Les pièces justificatives sont examinées.

➤ Avantage

Permettre à la direction de s'assurer un contrôle permanent des espèces et valeurs en caisse.

B) Le contrôle des encaissements

Les sources de recettes sont différentes selon les entreprises. On peut cependant relever les règles générales suivantes⁸⁹.

a) Par chèque

Les moyens de paiement reçus par courrier sont généralement des chèques. Le courrier doit arriver « non décacheté » au service de réception du courrier, qui peut être le secrétariat de direction, qui ne peut pas avoir accès aux comptes clients et à la trésorerie.

Dès l'ouverture du courrier, les chèques sont immédiatement barrés et s'ils ne le sont pas, complétés par le nom de l'entreprise.

Les chèques sont ensuite repris journallement dans un registre avec les paramètres : date de réception, nom du tireur et de l'établissement financier tiré ainsi que le montant (ou par photocopie).

Les personnes disposant des pouvoirs de signature peuvent seules être autorisées à endosser les chèques (signature ou tampon).

⁸⁹ Hugues Angot, Christian Fischer, « Audit comptable Audit informatique », Op cit, p177-178.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

b) Par caisse

➤ Encaissements effectués par des représentants ou des livreurs

Il faut prévoir que ceux-ci constituent une équipe de deux personnes lors de la transformation des fonds.

Le dispositif de sécurité préconisé est le suivant :

- Centraliser les sommes perçus au cours de la journée soit sur un registre ou carnet à souche avec mention du nom du client, de la date et du montant ;
- Carnet à souche remis aux agents = bons et doubles renumérotés ;
- Un exemplaire sert de reçu un client, l'autre signe par le client et remis directement au caissier avec les fonds perçus. Ce dernier est conservé comme justificatif des recettes de caisse ;
- Les talons non annulés correspondront aux encaissements non encore entrés en caisse.

➤ Vente au comptant :

Toutes les recettes en provenance des différents points de vente doivent être sans délai centralisées à la caisse principale et transmises en banque.

Deux étapes :

- Livraison de la marchandise et paiement du client par caisse au lieu de livraison ;
- Suivi de l'enregistrement de l'opération et le transfert des fonds.

En règle générale, la recette est enregistrée au moyen d'une caisse enregistreuse. Une pièce justificative acquittée est nécessaire pour obtenir la marchandise.

Lors des opérations de vente au comptant, le principe de la séparation des fonctions n'est pas respecté puisque, l'encaissement des fonds et l'enregistrement de l'opération sont le fait de la même personne. La dissociation de ces deux fonctions est hautement souhaitable. En effet, la vente doit se faire par une personne indépendante contre remise de la preuve du paiement effectué auprès d'une caisse centrale.

La caisse enregistreuse doit fournir l'ensemble des éléments (tickets, bande enregistreuse) pour vérifier ultérieurement les fonds reçus et l'enregistrement comptable subséquent.

Les fonds reçus en espèces et sous forme de chèque sont remis rapidement au caissier à la fin de chaque journée, sous déduction éventuellement du fonds de caisse (autorisé par la

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

direction et justifié par une pièce comptable). Le caissier ne peut pas imputer les recettes perçues au paiement des dépenses.

Un membre des services comptable n'ayant pas accès aux opérations de trésorerie compare le total de la bande d'enregistrement des transactions de la journée, soit aux sommes perçus par le caissier, soit au bordereau de remise des fonds en banque remis au trésorier. Toute différence doit être examinée et communiquée à une personne responsable.

C) Protection des liquidités

La protection concerne les liquidités et quasi-liquidité détenues par l'entreprise : espèces, timbres, tickets restaurant, bons, carnets de chèques⁹⁰.

a) Tenus et conservation des valeurs en caisse

Les valeurs doivent être conservées dans un lieu sur non accessible aux personnes non autorisées. La caisse sera un coffre fermé en fin de journée.

Uniquement le caissier et un nombre restreint de personnes choisies par la direction auront connaissance de la combinaison du coffre.

b) Dépôt des chèques et des espèces

Des instructions internes précises doivent être prévues stipulant la remise journalière en banque des espèces et des chèques. Les personnes assurant le dépôt en banque et l'enregistrement au compte client doivent être indépendantes.

Avant le dépôt en banque, les valeurs doivent être enregistrées en comptabilité sur les journaux de trésorerie et imputés aux comptes des clients concernés. Dans les jours qui suivent le dépôt en banque, il y aura lieu de contrôler les crédits passés par la banque et de vérifier les bordereaux de remises, les avis de crédit et les relevés correspondants ainsi que les dates de valeur servant à calculer les agios.

D) Enregistrement comptable des opérations de trésorerie

Le contrôle interne relatif à l'enregistrement comptable concerne essentiellement la séparation des tâches (tâches du caissier ou trésorier et celles du comptable), le respect des règles comptables et le rapprochement bancaire⁹¹.

⁹⁰ Hugues Angot, Christian Fischer, « Audit comptable Audit informatique », Op cit, p179-180.

⁹¹ Hugues Angot, Christian Fischer, « Audit comptable Audit informatique », Op cit, p180-182.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

a) Séparations des tâches

Les journaux de trésorerie seront établis par une personne ou un service qui n'a pas accès :

- aux comptes clients et fournisseurs ;
- à l'établissement et à la signature des chèques ;
- à l'ouverture du courrier ;
- au dépôt des fonds en banque.

Dans les petites entreprises, il est nécessaire de mettre en place des contrôles compensatoires.

Il n'est pas conseillé que les personnes responsables de l'établissement des journaux de trésorerie établissent seules rapprochements bancaires. Dans les petites entreprises, le cumul de ces tâches est acceptable moyennant le fait que ces rapprochements soient revus par une autre personne du service comptable qui y mettra son visa. Dans ce dernier cas, la séparation des tâches est remplacée par une supervision.

b) Contrôles sur les enregistrements

L'instrument logiciel de comptabilité doit être conçu de manière à ce que soit prévu l'enregistrement simultané des mouvements de trésorerie sur les journaux et sur les comptes de produits, charges, clients ou fournisseurs.

Les chèques émis doivent être enregistrés selon leur suite numérique (pointage des journaux de trésorerie en les comparant avec la liste des chèques émis).

Un journal spécifique doit être utilisé pour chaque compte bancaire, pour chacune des caisses et chacune des devises.

Les chèques sont à comptabiliser dès leur émission et les sommes reçues dès leur réception.

c) Réconciliations bancaires

Les soldes des comptes de banques sont à rapprocher des montants apparaissant sur les relevés bancaires à la réception de ceux-ci.

En effet, les soldes des comptes «banques » en comptabilité et ceux figurant sur les extraits ne sont pas toujours identiques, ce qui justifie en comptabilité l'utilisation des comptes « chèques émis », « virements internes »...

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Les réconciliations ne seront efficaces que si elles répondent aux conditions suivantes :

- la réconciliation doit se faire au moins une fois par mois ;
- la personne qui établit la réconciliation ne peut en aucun cas avoir accès à la réception et à la manipulation des chèques émis ou reçus. Les extraits bancaires doivent lui parvenir directement ;
- si cette personne passe les écritures sur les journaux de trésorerie, ces rapprochements seront revus par une personne indépendante ;
- la procédure de réconciliation ne peut en aucun cas ignorer la vérification de l'authenticité des éléments repris sur celle-ci.

d) Vérification des caisses

- **Contrôle quotidien :** chaque caissier vérifier tous les jours physiquement les espèces détenues en caisse.
- **Contrôle surprise :** des vérifications surprises doivent être entreprises par un des responsables de la société n'ayant pas accès aux opérations de caisse. Ces contrôles sont à réaliser à des intervalles irréguliers.

Chapitre II : Evaluation du contrôle interne

Conclusion

Ce chapitre analyse l'évaluation du contrôle interne que les entreprises mettent en place pour maîtriser les risques susceptibles de menacer la réalisation de leurs objectifs.

D'une manière générale, le contrôle interne peut se définir comme l'ensemble des procédures ou sécurités mises en place pour couvrir les risques mettant en péril les objectifs de l'entreprise. La définition du COSO introduit la notion « assurance raisonnable », signifiant que le contrôle interne ne peut constituer une garantie totale. En revanche, il convient que les procédures existantes soient efficaces et garantissent une couverture raisonnable des risques.

Par ailleurs, pour qu'un auditeur interne ou externe soit en mesure de faire une évaluation du système de contrôle interne d'une entreprise, il doit suivre une démarche structurée et basée sur des méthodes et des techniques d'appréciation. Pour ce faire, l'auditeur doit d'abord prendre connaissance du système de contrôle interne et décrire les procédures correctement, ensuite, après la vérification de leurs existences et de leurs compréhensions, déceler les points forts et les faiblesses du système, tester l'application et la bonne exploitation des points forts, et enfin, démontrer l'incidence des faiblesses constatées sur l'étendue et le calendrier de ses travaux, ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le recours à cette démarche planifiée, et l'utilisation des différentes techniques reflète bien le professionnalisme des auditeurs, qui dans leur déontologie, leur mission ne se limite pas à détecter les défaillances et les faiblesses des entreprises auditées, mais également de reconnaître à ces entreprises leurs points forts et les opportunités présentes dans leur environnement.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Introduction

Les différentes notions et explications théoriques développées dans les chapitres précédents nécessitent une illustration par un cas pratique, notamment la réalisation d'une mission d'essai d'évaluation des procédures de contrôle interne au sein d'une entreprise, pour mieux comprendre la réalité de la pratique de ladite évaluation.

Le choix du lieu de notre stage pratique est motivé par le fait qu'Electro-Industries est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distributions et les moteurs électriques, occupant une place importante sur le marché national.

Ainsi, ce troisième chapitre sera présenté en trois sections, la première sera consacrée à la prise de connaissance générale de l'entreprise Electro-industries, quant à la deuxième, elle sera consacrée à la prise de connaissance de la direction finance et comptabilité et notamment de son service finance, ainsi que la description des procédures de trésorerie en place, enfin la dernière section abordera l'évaluation des procédures de trésorerie de l'entreprise Electro-industries d'Azazga.

Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries

L'Electro-industrie est une entreprise publique économique (EPE) et société par action (SPA) au capital de 4.753.000.000 DA spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et de moteurs électriques monophasés et triphasés. Elle est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA⁹².

1. Historique de l'Electro-Industries

Electro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure Electro-industrie. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et commercialisation des transformateurs et moteurs électriques, destinés essentiellement au marché local.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence, SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'entreprise ENEL a deux principales unités de production. La première unité (transformateur) a commencé la production en 1985. La deuxième unité (moteur/alternateur) a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992⁹³.

2. L'évolution et capacité de production

L'électro-industrie emploie un effectif de 824 travailleurs dont :

- 16% de cadres.
- 33% de maîtrise.
- 50% de l'exécution.

⁹² Documents internes de l'Electro-industries.

⁹³ Ibid.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

La capacité de production de l'entreprise est :

- Transformateurs : 5000 unités/an.
- Moteurs : 50000 unités/an.
- Alternateurs : 2000 unités/an.

La production actuelle de l'Électro-Industries est écoulee sur le marché Algérien avec un chiffre d'affaires de 1.8 milliards de dinars en moyenne chaque année.

La capacité de production de transformateurs d'Électro-industries couvre les besoins du marché à 70% environ et la vente de moteurs représente 30% environ de la capacité de production de l'entreprise.

En matière de qualité, l'Électro-Industries dispose de ses propres laboratoires d'essais et de mesure pour ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001 version 2000⁹⁴.

3. Activités de l'Electro-Industries

Les produits fabriqués par « E.I » sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (institut allemand des normes/ group allemand d'électricité) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI).

En effet, toute la production de l'Electro-industrie est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui atteint les 70%.

L'entreprise Electro-industrie est divisée en trois (O3) unités de production : unité de fabrication des moteurs électriques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques⁹⁵.

A) Unité de fabrication des transformateurs

Les transformateurs MT/BT fabriqués par Electro-industrie Azazga sont destinés à la distribution de l'électricité à basse tension.

⁹⁴ Documents internes de l'Electro-industries.

⁹⁵ Ibid.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Les transformateurs d'Electro-industrie sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

Les transformateurs sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral régi par la norme en CEI 60296 à refroidissement de type ONAN. La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et montés sur un circuit magnétique de tôles à grains orientés et conçue pour un service continu à une fréquence de 50 HZ pour une altitude et une température ambiante ne dépassant 1000 m et 40°C.

L'entreprise Electro-industrie a une capacité théorique de production des transformateurs de 5000 U/an.

B) Unité de fabrication des moteurs électriques

Les moteurs électriques, basses tensions (BT), fabriqués par Electro-industrie sont du type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses. Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (démarrage et permanent). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances.

L'entreprise Electro-industrie a une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an.

C) Unité prestations techniques

Electro-industrie met à disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation de pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique etc.

L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié afin de répondre à toutes exigences des clients.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

4. Les clients et fournisseurs de l'Electro-industries

A) Les clients

Electro-industries travail principalement avec trois catégories de clientèle (SONELGAZ, les agents agréés et les particuliers).

➤ SONELGAZ

SONELGAZ est une Entreprise Publique Economique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et Electro-industries signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. D'où, L'entreprise Electro-industries réalise avec SONELGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes.

➤ Agents agréés

Autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise Electro-industries réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes.

➤ Les particuliers

Les particuliers achètent les produits en unité, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (unité prestation). Ils occupent une proportion de 10% du total du chiffre d'affaires d'Electro-industries.

B) Fournisseurs de l'Electro-Industries

L'approvisionnement de l'Electro-industrie en matière première provient essentiellement des pays européens tels : l'Allemagne, France, Espagne, Italie et de certains fournisseurs locaux.

➤ Fournisseurs Etrangers

- FAMAX (France)
- VICENTE (Espagne)
- GONVARRI (Espagne)
- BARBERI (Italie)
- ERGON (Belgique)
- MKM (Allemagne)
- ARIMEKS (Espagne)

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- Fournisseurs locaux :
 - ENAP (LAKHDARIA)
 - NATRA
 - Tréfi cuivre
 - SARL cofa
 - ENAP (OUED SEMAR)

5. Organisation d'Electro-industrie

À partir de l'année 2016, l'entreprise Electro-industrie a connu une nouvelle organisation plus pertinente qu'auparavant. Les avantages de cette réorganisation sont :

- La création d'une direction « Achat et approvisionnement » qui assure la gestion des achats pour tous les ateliers de production (moteurs et transformateurs). Avant 2016, chaque atelier a un service spécifique achat, ce qui présente une anomalie pour la gestion de la fonction approvisionnement ;
- La création d'une direction « marketing » qui a pour objectif de faire des publicités sur les produits (moteurs et transformateurs), de faire reconnaître la qualité, ciblage de la clientèle, étude de marché, etc.

La structure de la société Electro-industrie se divise comme suit ⁹⁶:

A) La direction générale

À partir de 2016, la direction générale de l'entreprise Electro-industrie comporte :

Six (6) assistants et six (6) directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité). Et enfin, trois (3) unités de productions (prestations techniques, moteurs et transformateurs).

B) Les assistants

L'entreprise Electro-industrie a plus précisément 6 assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieur hiérarchique (Directeur).

⁹⁶ Documents internes de l'Electro-industries

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

C) Direction des ressources humaines

Les ressources humaines d'Electro-industrie constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement. L'effectif de l'entreprise Electro-industrie est de 900 agents, et se répartit comme suit :

- L'unité Transformateur occupe 412 employés vus de l'importante demande sur les transformateurs ;
- L'unité Moteur avec un effectif de 227 employés. L'unité prestation technique occupe

110 employés ;

- Et enfin, la direction générale avec un effectif de 151 salariés.

D) Direction commerce et marketing

À partir de l'année 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale. Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...), c'est-à-dire d'essayer d'en chercher les opérations destinées à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.

E) Direction achat et approvisionnement

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise Electro-industrie sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et huiles. Ils s'effectuent soit au niveau local (marché algérien) au niveau international.

F) Direction juridique

La direction des affaires juridiques exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonnés face aux situations difficiles qui peuvent se répercuter sur l'entreprise (par exemple : client douteux n'ayant pas réglé sa dette depuis des années).

G) Direction finance et comptabilité

La direction finance et comptabilité fera l'objet d'une étude dans la section02.

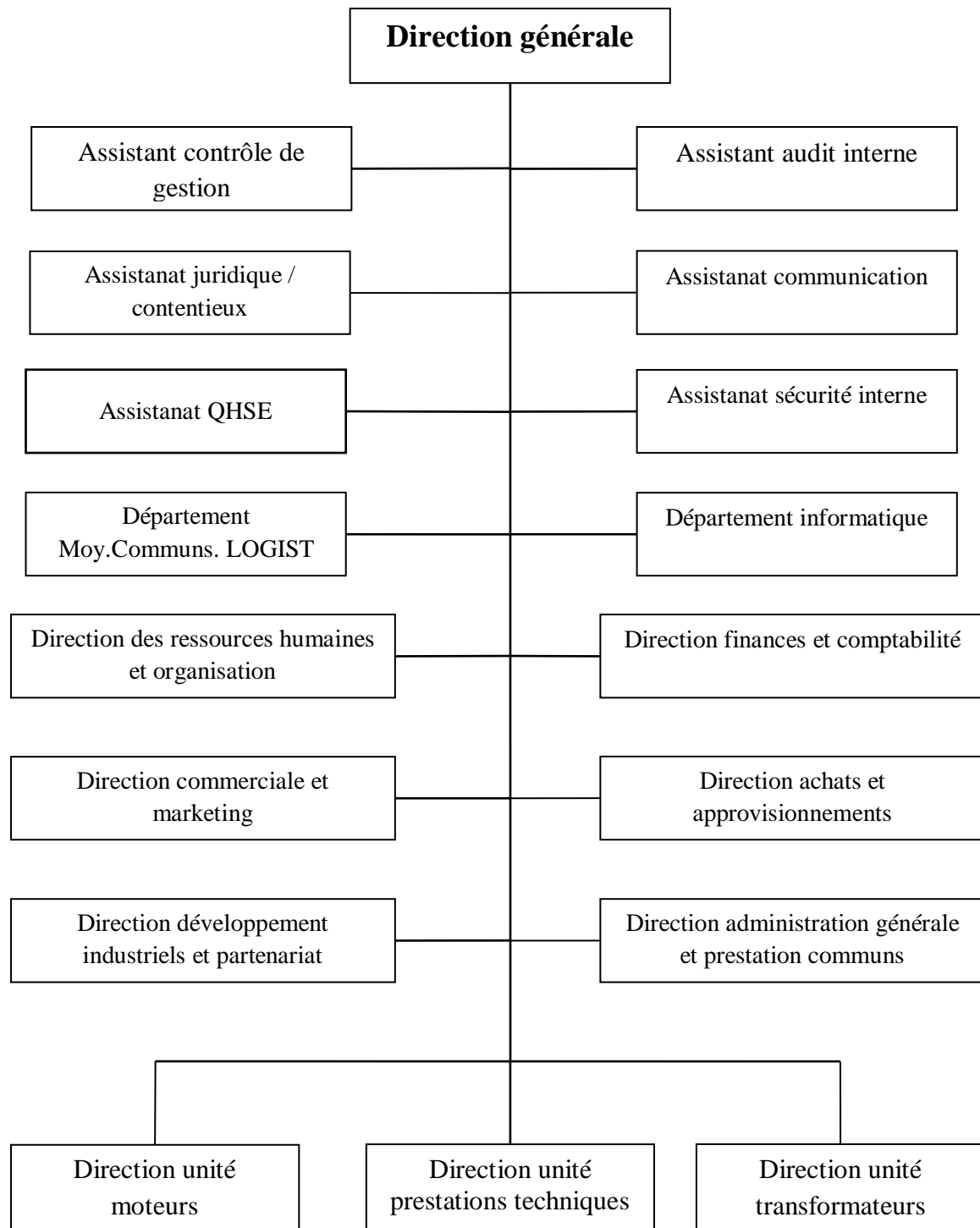
H) Direction développement

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs). En effet, l'Electro-industrie dispose de ses propres laboratoires pour en évaluer les produits.

Dans ce qui suit, nous allons présenter l'organigramme d'Electro-industrie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Figure N°03 : organigramme d'Electro-Industries



Source : document interne de l'Electro-industries.

Section 2 : prise de connaissance et description des procédures

Quelle que soit la mission confiée à un auditeur, son point de départ est rigoureusement le même. En effet, on ne peut prétendre le lancement d'une étude d'évaluation de procédures sans avoir investi du temps dans une étape d'information générale sur le champ d'action. Il s'agit de la prise de connaissance.

Une fois la prise de connaissance générale est faite l'auditeur commence la phase de réalisation par l'étape de description des procédures.

1. Prise de connaissance

Dans le but de préparer au mieux notre travail et en se référant aux normes de travail généralement admises, nous avons débuté par la prise de connaissance générale de l'organisation de la direction finance et comptabilité et de ses activités et cela en mettant l'accent particulièrement sur le service finance, ensuite nous avons passé à la prise de connaissance de l'aspect financier.

A) Prise de connaissance de l'aspect organisationnel

a) Présentation de la direction finance et comptabilité

Le rôle de la direction finance et comptabilité est de donner une image exacte sur la situation financière et économique de l'entreprise et de maintenir l'équilibre financier de celle-ci. A cet effet, la direction des finances et comptabilité est chargée :

- de donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis de la direction générale et des partenaires extérieurs ;
- d'aider à la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires ;
- d'utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise ;
- d'obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise ;
- d'approuver les travaux d'inventaire et la clôture des comptes annuels ;
- vérifie et approuve des déclarations d'ordre fiscal et social ;
- veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur⁹⁷.

La direction finance et comptabilité contient un département comptabilité générale et analytique et un service finance.

⁹⁷ Documents interne d'Electro-industrie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

b) Département comptabilité générale et analytique

Le département comptabilité générale et analytique est composé du service comptabilité générale et du service comptabilité analytique⁹⁸.

1) Service comptabilité générale

Le service comptabilité générale de l'entreprise a pour mission principale d'assurer la comptabilisation de tous les flux financiers entrants et sortants de la période ainsi que la préparation et la réalisation des travaux d'inventaire et la clôture des comptes annuels.

Le service comptabilité générale a aussi pour mission :

- La tenue des comptes clients et comptes fournisseurs ;
- La préparation des fiches de paie des salariés ;
- La préparation et l'établissement des différentes déclarations fiscales et sociales.

2) Service comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil de gestion qui s'intéresse aux conditions d'exploitation interne de l'entreprise. Sa mise en place a permis à l'entreprise d'avoir une meilleure connaissance des dépenses qu'elle engage et de produire de l'information pertinente à travers le calcul et l'analyse des différents coûts.

La comptabilité analytique de l'entreprise contient deux sections : une section coût matières et une section coût de revient.

c) Service finance

Dans l'organigramme de la direction financière, le service finance occupe une place importante en dépendant directement de celle-ci. Son principal objectif est la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières des sections liées à son service.

Ses rapports avec le niveau hiérarchique c'est-à-dire la direction financière sont directs, car il fournit à celle-ci toutes les informations nécessaires pour l'analyse et les commentaires. Avec les deux autres services (comptabilité générale et comptabilité analytique), leurs rapports sont réciproques. D'un côté, la comptabilité fournit les éléments pour le planning de trésorerie et pour les prévisions budgétaires de l'entreprise. De l'autre, tous les documents reviennent à la comptabilité pour leur enregistrement. Ses principales missions sont donc :

- la veille au respect de la réglementation en vigueur ;
- la participation à l'élaboration du plan de financement ;
- le suivi et le contrôle des recettes et dépenses ;

⁹⁸ Documents interne d'Electro-industrie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- la vérification et approbation des documents périodiques relatifs à la trésorerie et la caisse ;
- le contrôle des dossiers de demande de paiement achats locaux et étrangers⁹⁹.

Le service finance est structuré comme suit : secrétaire, section trésorerie, section engagements extérieurs.

a) Secrétaire

Elle est chargée de l'organisation administrative du service finance. Ses tâches principales sont :

- assurer le suivi, l'exploitation et le classement du courrier (arrivée, départ) du service finance ;
- gérer rationnellement les moyens techniques affectés au département finance ; téléphones, fax, photocopieurs... ;
- préparer les audiences, réunions de service finance ; accueillir les visiteurs, en respect des consignes reçues (confidentialité, promotion de l'image de marque de l'entreprise) ;

b) Section trésorerie

La section trésorerie est chargée de la gestion et le suivi de l'ensemble des flux financiers qui entrent et sortent des comptes bancaires et la caisse de l'entreprise. La section trésorerie a pour missions :

- la veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie ;
- l'approbation après contrôle de conformité, des recettes et des dépenses ;
- le contrôle des documents bancaires ;
- la préparation et contrôle des moyens de règlement et des dépôts de recette à la banque ;
- la gestion des chéquiers et du portefeuille des titres (effets à encaissement et effets à payer) ;
- la veille à la bonne tenue de tous les registres de trésorerie et livres comptables de la section ;
- l'aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- l'élaboration de tous les documents de trésorerie dans les délais ;

⁹⁹ Documents interne d'Electro-industrie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- la participation à l'élaboration du rapport d'activité ;
- l'élaboration les rapprochements bancaires ;
- exécution de toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

c) Section engagements extérieurs

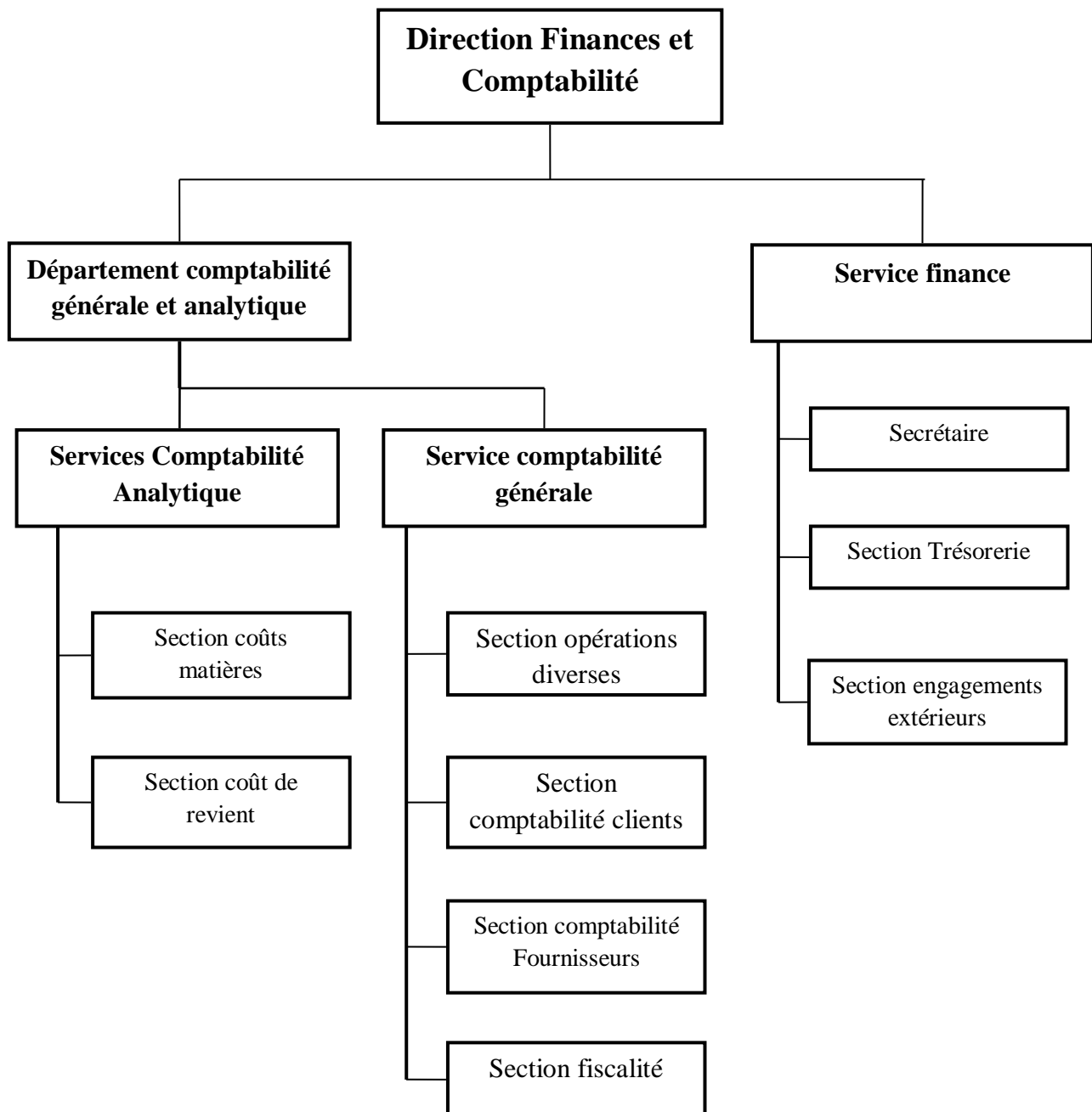
La section engagement extérieurs s'occupe principalement de tout le processus lié à l'achat à l'importation des matières premières.

Les missions de la section engagements extérieurs sont :

- veille au respect de la réglementation et des procédures en matière d'achats à l'importation ;
- contrôle et supervise toutes les opérations de domiciliation ;
- veille au rapatriement des fonds engagés (marchandises ou fonds) ;
- suivi des opérations bancaires en termes de règlements étrangers.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Figure N°04: organigramme de la direction finance et comptabilité



Source : document interne d'Electro-Industries

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

B) Prise de connaissance de l'aspect financier

La prise de connaissance de l'aspect financier porte notamment sur l'évolution bilancielle, l'équilibre financier, le résultat de l'exercice, l'état des disponibilités et les flux de trésorerie.

a) Évolution bilancielle

La structure du bilan de l'entreprise au 31.12.2018 et son évolution par rapport à l'exercice précédent se présente comme suit :

➤ L'actif

Tableau N°01: Actif du bilan

U = KDA

Désignation	Montants nets et pourcentages				Variation	
	Exercice 2018	%	Exercice 2017	%	En valeur	En %
Actif immob.non courant dont :	3 859 978	45%	3 338 977	41%	521 001	16%
Immobilisations incorporelles	6 460	0%	7 420	0%	-1 960	-
Immobilisations corporelles	1 704 408	20%	1 830 600	23%	-126 192	7%
Terrains	3 418	-	3418	-	0	-
Bâtiments	1 255 026	-	1 386 510	-	-131 484	-9%
Autres immo. Corporelles	445 964	-	440 672	-	5 292	1%
Immobilisations encours	12 627	0%	4 738	0%	7 889	-
Immobilisations financières	2 080 300	24%	1450000	18%	630 300	-
Autres participations et créances rattachées	630 300	-	0	-	630 300	-
Emprunt obligataire	1 450 000	-	1 450 000	-	0	-
D.A.T / BEA	0	-	0	-	0	-
Impôts différés actif	57 183	1%	46 219	1%	10 964	-
Actif courant dont :	4 746 436	55%	4 708 454	59%	37 982	1%
Stock et encours	2 640 791	31%	2 832 774	35%	-191 803	-7%
Créances et emplois assimilés	1 342 368	16%	1 246 768	15%	95 600	8%
Clients	1 288 891	-	882 428	-	406463	-
Autre débiteurs	35 247	-	352 332	-	-317 085	-
Impôts	18 230	-	12 008	-	6 222	-
Disponibilités et assimilés	763 097	9%	628 912	8%	134 185	21%
Total actif	8 606 414	100%	8 047431	100%	558 983	7%

Source : document interne d'Electro-industries

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

➤ Le passif

Tableau N°02: Passif du bilan

U = KDA

Désignation	Montants et pourcentage				Variation	
	Exercice 2018	%	Exercice 2017	%	En valeur	EN %
Fonds propres dont :	6 990 894	81%	7 075 942	88%	-85 048	-1%
Capital émis	4 753 000	55%	4 753 000	59%	0	-
Primes et réserves	2 172 287	25%	2 142 566	27%	29 721	-
Résultat net	65 607	1%	180 376	2%	-114 769	-64%
Passif non courant dont :	1 078 020	13%	550 021	7%	527999	96%
Emprunts et dettes financières	350 124	4%	323 413	4%	26 711	8%
Autres dettes non courantes	472 675	5%	0	0%	472 675	0%
Prov. et pdts compt d'avance	255 221	3%	226 608	3%	28 613	-
Passif courant dont :	537 499	6%	421 468	5%	116 031	28%
Fournis er comptes rattachés	390 278	5%	257 099	3%	133 179	52%
IMPOTS	26 069	0%	37 793	0%	-11 724	-
Autres dettes	121 152	1%	126 576	2%	-5 424	-
Total passif	8 606 413	100%	8 047 431	100%	558 982	7%

Source : document interne d'Electro-industries

Un total bilan net de 8 606 414 KDA contre 8 047 431 KDA en 2017, soit une augmentation de 558 982 KDA (7%), due essentiellement à l'augmentation des créances sur clients et les titres de participation dans la nouvelle société « SPA VIJAI ELECTRICALS ALGERIE » au niveau de l'actif et le versement restant à effectuer sur titres de participation dans « SPA VIJAI ELECTRICALS ALGERIE » non encore libéré au niveau du passif.

Comparativement avec l'exercice 2017 les postes du bilan au 31.12.2018 ont connu les variations suivantes :

Actif :

- ✓ Une diminution des immobilisations corporelles de (- 126 192 KDA) ;
- ✓ Une hausse des immobilisations financières de (+ 630 300 K DA) ;
- ✓ Une baisse des stocks et encours de (-7%), située au niveau des produits finis suit au déstockage important de transformateurs durant l'exercice ;

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- ✓ Une augmentation des créances et emplois assimilées de 8%, due essentiellement aux créances détenues sur les clients traditionnels solvables ;
- ✓ Une hausse des disponibilités de 21% suite à l'excédent de trésorerie dégagé en 2018.

Passif :

- ✓ Une dégradation du niveau des capitaux propre de -1% suite à la baisse du résultat de l'exercice ;
- ✓ Une augmentation de passif non courant de 96% due essentiellement aux $\frac{3}{4}$ restants sur la part d'ELECTRO-INDUSTRIES dans capital social de la « SPA VIJAI ALGERIE » non encore libérés ;
- ✓ Une augmentation au niveau de passif courant de (+28%) suit à la hausse des dettes fournisseurs (+ 133 179 KDA).

b) L'équilibre financier

L'équilibre financier durant les exercices 2018 et 2017 se présente comme suit :

Tableau N°03: l'équilibre financier durant les exercices 2018 et 2017

Désignation	2018	2017
1- Ressources stables	8 076 289	7 631 217
2- Emplois stables	3 859 978	3 338 977
3- FR (1-2)	4 216 311	4 292 240
4- Stocks	2 640 971	2 832 773
5- Créances court terme	1 342 368	1 246 768
6- Dettes court terme	530 125	416 213
7- BFR (4+5-6)	3 453 214	3 663 328
8- Trésorerie nette (3-7)	763 097	628 912

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'Electro-industrie.

Au plan des équilibres financiers, l'activité de 2018 a permis de générer :

- ✓ un fonds de roulement appréciable de 4 216 311 KDA permettant une couverture aisée de l'ensemble des stocks et créances ;
- ✓ un besoin en fonds de roulement de 3 453 214 KDA, en baisse de 210114 KDA par rapport à l'exercice 2017 ;
- ✓ un solde de trésorerie global de 763 097 KDA en augmentation de 21% (134 185 KDA) par rapport à l'exercice 2017.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

c) Chiffre d'affaire et résultats

Le tableau des comptes de résultats (voir annexe N°09) fait ressortir :

- ✓ **Chiffre d'affaire** : l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 3 403 482 KDA durant l'exercice 2018 en augmentation de 70% (+1 404 637 KDA) par rapport à l'exercice 2017.
- ✓ **Résultat opérationnel** : l'activité de l'entreprise s'est soldée par un résultat opérationnel négatif de - 18 412 KDA contre 147 726 KDA en 2017 soit une baisse de 112%.
- ✓ **Résultat financier** : le résultat financier de l'exercice, d'un montant de 81 525 KDA, a augmenté par rapport à l'année 2017 de 24 806 KDA à cause des produits financiers générés par l'emprunt obligatoire d'un montant de 87 179 KDA.
- ✓ **Résultat net de l'exercice** : d'un montant de 65 608 KDA, le résultat net 2018 a connu une réduction de 65% par rapport à celui de 2017 (180 376 KDA), il représente un taux de profitabilité de 3% du chiffre d'affaires.

Le résultat obtenu est dû à l'influence négative de la hausse des prix des matières premières, les contraintes liées à la conjoncture du marché, l'impact des salaires et la provision de l'indemnité de départ en retraite ainsi que les pannes répétitives de l'outil de production (état vétuste).

d) Etat des disponibilités et assimilés

Le solde de trésorerie dégagé à la clôture de l'exercice 2018 pour un montant de : 763 096 615,95 DA se décompose comme suit :

Tableau N°04 : disponibilité et assimilés pour l'exercice 2018

Rubriques et postes	Notes	Valeur brute à l'ouverture	Augmentation de l'exercice	Diminution de l'exercice
51****	Banque, établissements financiers et assimilés	568 474 384,10	8 108 471 728,38	7 964 092 135,12
53****	Caisse	360 679,63	6 231 953,00	6 335 839,00
54****	Régies d'avances et accreditifs	60 077 058,15	77 836 623,84	87 927 837,03
58****	Virements internes	-	996 500 000,00	996 500 000,00
5****	Classe 5-comptes financiers	628 912 121,88	9 189 040 305,22	9 054 855 811,15

Source : document interne d'Electro-industries

Le détail, ainsi que l'explication de l'évolution entre le solde d'ouverture au 01/01/2018 et le solde de clôture au 31/12/2018 est présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Le tableau des flux de trésorerie ci-dessous illustre les variations des flux de trésorerie relatifs aux activités de l'entreprise durant l'exercice 2018 :

Tableau N°05: Tableau des flux de trésorerie

Rubriques	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	310 200 029,87	-117 538 795.57
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	-123 327 782,84	601 901 671.42
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	-52 687 752,96	-48 736 089.54
Variation de la trésorerie de la période A+B+C	134 184 494,07	435 626 786.31
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	628 912 121,88	193 285 335.57
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	763 096 615,95	628 912 121,88

Source : document interne d'Electro-industries

Pour l'exercice 2018, la variation de la trésorerie se traduit par une augmentation de l'ordre de 134 184 494,07 DA.

La trésorerie immédiate de l'entreprise qui s'élève à 763 096 KDA est en accroissement de 21% par rapport à l'exercice 2017 (628 912 KDA) suite d'une part à l'augmentation des ventes 2018 de 20% et des recouvrements réalisés durant l'année 2018, et d'autre part, à la restitution en 2018 de la caution de bonne exécution mise en 2015 en faveur du client « CEEG EX CAMEG » d'un montant de 318 655 KDA.

Des placements de 1 450 MDA opérés en 2016 en bons de trésor dans le cadre de l'emprunt obligataire au niveau de :

- La BEA pour un montant de 850 MDA sur une durée de 5 ans avec une rémunération de 5.75%.
- La BNA pour un montant de 600 MDA, le premier (300 MDA) sur une durée de 5 ans avec une rémunération de 7.75% et le deuxième (300 MDA) sur une durée de 3 ans avec une rémunération 5%.

Les produits générés sur les emprunts obligataires durant l'exercice 2018 s'élèvent à 87 179 KDA.

2. Description des procédures

Après la prise de connaissance, la description des procédures constitue la deuxième étape du processus d'évaluation du contrôle interne. Dans cette étape, nous avons procédé d'abord au découpage du cycle trésorerie en plusieurs circuits. Un circuit correspond à

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

l'ensemble des tâches ou des opérations homogènes orientées vers la réalisation d'un objectif commun. La méthode de découpage rend la saisie de la procédure plus aisée et plus organisée, elle permet à l'auditeur d'identifier les zones de risques, comme elle facilite le reste de travail d'audit.

Suite au manque d'information et la confidentialité des documents nous n'avons pas pu décrire toutes les procédures du cycle trésorerie de l'entreprise.

Ainsi, sur la base des entretiens faits avec le chef de section trésorerie et quelques documents internes de l'entreprise, nous avons essayé en utilisant la technique de transcription narrative de décrire les procédures suivantes :

- les procédures d'encaissements ;
- les procédures de décaissements ;
- la procédure d'établissement des rapprochements bancaires ;
- la procédure d'approvisionnement de la caisse ;
- la procédure de contrôle de la caisse.

A) Les procédures d'encaissement

Les ventes de produits et les prestations techniques effectuées par l'entreprise font toujours l'objet d'une facturation. Une fois que les clients reçoivent leurs factures, ils procèdent à leurs règlements par chèque, par virement ou en espèces si le montant est moins important.

Après la facturation qui se fait après chaque vente et qui relève du cycle client ventes, elle est suivie par la procédure des encaissements qui dépend des conditions négociées avec chaque client (le délai de paiement et le mode de paiement)¹⁰⁰.

a) Encaissement par la caisse (en espèces)

L'encaissement en espèce se fait uniquement lorsque l'entreprise réalise des ventes ou des prestations techniques avec les particuliers.

Lorsqu'un client se présente avec sa facture pour paiement en espèces, le trésorier vérifie l'authenticité de la facture ainsi que sa conformité avec le bon de commande et le bon de livraison. Il établit un reçu de versement qui atteste la réception des fonds puis le caissier procède à l'encaissement. Il remet ensuite l'original du reçu au client et garde une copie pour l'entreprise. Les fonds seront ensuite transférés dans un coffre fort par le chef de section trésorerie.

¹⁰⁰ Entretien avec le chef de section trésorerie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Tableau N°06 : procédure d'encaissement en espèces

Intervenants	Tâches à exécuter
Trésorerie	- Encaissement sur client - Réception des fonds - Dépôt des fonds au coffre de la caisse et enregistrement
Comptabilité générale	- Vérification et comptabilisation

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'Electro-industrie.

b) Encaissement par chèque

Lorsqu'un client se présente pour le règlement de sa facture par chèque, le trésorier enregistre les références du chèque dans le registre de chèque puis établit un reçu de paiement par chèque pour attester le paiement de la facture. Il remet l'original du reçu au client et garde une copie. Le caissier est chargé de déposer le chèque à la banque. Les copies du chèque et du reçu sont classées dans une chemise intitulée « chèques reçus ».

c) Encaissement par virement

L'entreprise reçoit également des règlements sous forme de virements bancaires, et dans ce cas elle reçoit des avis de crédit de la banque et on procède aux enregistrements nécessaires.

B) Les procédures de décaissements

Les décaissements de l'entreprise concernent principalement le règlement des fournisseurs locaux et étrangers, le règlement des salaires, les dépenses d'investissement, les dépenses sur frais de mission et les impôts et taxes.

Les décaissements effectués par l'entreprise se font soit par chèque, virement ou par espèces en fonction de l'importance du montant à payer et du niveau du montant qui se trouve dans la caisse dépenses. Si le montant de la facture est important le décaissement se ferait toujours par chèque ou par virement¹⁰¹.

a) Paiement à terme

Ce type de paiement intervient après réception des marchandises par les services concernés ou réalisation de la prestation de service par le prestataire et s'effectue sur la base d'une demande de paiement justifiant la réception quantitative et qualitative des biens reçus ou prestation rendues.

¹⁰¹ Entretien avec le chef de section trésorerie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

1) paiement en espèces

Le paiement des factures en espèces se fait rarement et il est conditionné par l'importance du montant à payer. Lorsqu'une facture est sollicitée pour règlement, le chef de la section trésorerie procède à la vérification de l'existence et la conformité de la facture. Si ces éléments sont conformes, il procède au paiement après le contrôle du chef de service et avec l'autorisation du directeur finance et comptabilité. Il remet ensuite les espèces au bénéficiaire qui lui remet un reçu pour attester qu'il a reçu le paiement.

2) paiement par chèque

Lorsque le montant de la facture est important, l'entreprise procède au règlement par chèque. A l'échéance du paiement de la facture du fournisseur, le chef de section trésorerie avise le directeur finance et comptabilité. Si ce dernier donne son accord pour le paiement, le chef de section trésorerie prépare le chèque qu'il lui transmet pour signature. Une fois que le chèque est signé, le chef de section trésorerie appelle le fournisseur pour le retrait du chèque. Avant de retirer le chèque, le fournisseur émarge obligatoirement sur le registre de remise de chèque avant de le retirer.

Tableau N°07 : Achat / prestation avec paiement à terme

Intervenants	Tâches à exécuter
Achats (unités) et directions centrales	- Réception demande de paiement définitive
service finance	- Conformité de la dépense
Trésorerie	- Classement du dossier pour suivi du règlement à l'échéance
Trésorerie	- Envoi d'une copie du dossier à la comptabilité pour conservation de la dette
Comptabilité générale	- Comptabilisation de la dette au compte approprié
Comptabilité analytique	- Comptabilisation entrée / frais d'approche paiement
Trésorerie	- Règlement du dossier à l'échéance - Enregistrement du règlement sur les livres de la trésorerie
Comptabilité générale	- Conformité du dossier - Vérification et comptabilisation

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'Electro-industrie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

b) Paiement à l'avance

Dans le cadre d'un achat local (bien et/ou prestation de service) le paiement à l'avance peut être ordonnancé en cas de nécessité sur la base d'une demande de chèque, de virement ou de fond. Dans tous les cas, sur présentation du dossier suivant :

- Imprimé demande de chèque, de virement ou de fond prévus par les procédures en vigueur, signé par le premier responsable de la structure ordonnatrice et faisant ressortir clairement l'objet de la dépense, le bénéficiaire, le montant en lettres et en chiffres.

Dans le cas d'une demande de fonds l'accord du directeur général ou du directeur de la structure finances et comptabilité est obligatoire.

- Copie du bon de commande ou contrat.
- Copie facture proforma ou devis.
- Tout autre document nécessaire pour une meilleure identification de la dépense et ce pour comptabilisation rationnelle.

Tableau N°08 : Achat / prestation avec paiement au comptant

Intervenants	Tâches à exécuter
Achats (unités) et directions centrales	- Réception demande de paiement définitive
Service finance	- Conformité de la dépense
Trésorerie	- Règlement - Envoi d'une copie du dossier pour comptabilisation
Comptabilité générale	- Conformité dossier - Comptabilisation de l'opération au compte approprié
Comptabilité analytique	- Comptabilisation entrée / frais d'approche paiement

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'Electro-industrie.

c) Achats à l'importation

Les techniques de paiement (modes de paiement) pratiqués dans le cadre d'un achat à l'importation sont les suivants :

- La lettre de crédit ;
- La remise documentaire (à terme et (ou) à vue) ;
- Le virement bancaire.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Dans tout les cas, une opération d'importation doit être domiciliée. La domiciliation d'une opération d'importation consiste en l'enregistrement de cette opération auprès d'une banque agréée à cet effet.

La domiciliation d'une opération d'importation doit être faite juste après la conclusion du marché ; toutefois, dans où le mode de règlement retenu est la lettre de crédite, la domiciliation se fait au moment de l'ouverture de la lettre de crédit.

d) Dépenses sur frais de mission

L'indemnité de frais de mission est attribuée au travailleur en mission commandée à l'intérieur du territoire national et ce en application des directives fixées par la convention collective de l'entreprise.

L'ordre de mission doit être signé par :

- Le président directeur général pour le personnel relevant de son autorité ;
- Le directeur de l'unité / central pour les autres personnels.

L'indemnité des frais de mission est servie, selon un barème fixé par l'entreprise, au personnel ayant effectué une mission dans un rayon supérieur à 50 km (hors wilaya de Tizi ousou).

Il appartient au responsable (Directeur / général / d'unité / central) d'apprécier sur la base d'un rapport de mission, établi par l'agent missionnaire, de lui accorder le bénéfice de l'indemnité des frais de mission.

e) Paiement des salariés

Les salariés de l'entreprise sont payés par virements. Ainsi, une fois la paie clôturée, l'état de virement des salaires est remis à la direction pour signature avant d'être envoyé à la banque (Banque BEA salaire).

C) Rapprochement bancaire

Le trésorier prépare l'état de rapprochement bancaire en rapprochant le solde du relevé bancaire avec le solde saisi dans le journal de banque tenue par l'entreprise pour le même compte bancaire. Il vérifié que tous les encaissements saisis sur le journal de banque ont été crédités sur le compte bancaire, et que tous les décaissements saisi ont bien été débités. Ensuite le chef comptable vérifie et valide l'état de rapprochement bancaire et passe les écritures de régularisation¹⁰².

¹⁰² Entretien avec le chef de section trésorerie.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

D) Contrôle de la caisse

Le directeur comptabilité finance procède de temps en temps au contrôle de la caisse. Ce contrôle se fait de la façon suivante : Le Directeur général relève le solde du journal de caisse tenu par le caissier et le compare au solde physique de la caisse. S'il constate l'existence d'un écart, il lui demande des explications relatives à cette différence. S'il n'y a pas d'écart, il valide¹⁰³.

E) Approvisionnement de la caisse

Lorsque le niveau de la caisse devient insuffisant pour assurer les dépenses quotidiennes, le caissier fait l'état des dépenses à faire et le transmet au directeur. Dès qu'il reçoit l'état des dépenses et qu'il l'approuve, il établit le chèque au nom du caissier. Celui-ci se rend à la banque pour le retrait des fonds. A son retour il informe le chef de service finance qui vérifie l'exactitude du montant retiré¹⁰⁴.

Tableau N°09 : Alimentation de la caisse par retrait de fonds de la banque

Intervenants	Tâches à exécuter
Trésorerie	- Etablissement de chèque et retrait des fonds - Dépôt des fonds au coffre de la caisse et enregistrement
Comptabilité générale	- Vérification et comptabilisation

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'Electro-industrie.

¹⁰³ Entretien avec le chef de section trésorerie.

¹⁰⁴ Ibid.

Section 3 : évaluation des procédures du contrôle interne

L'évaluation du cycle trésorerie porte essentiellement sur le rapprochement entre les objectifs du contrôle interne en matière de trésorerie, et les moyens et les procédures mises en place par l'entreprise en vue d'atteindre ces objectifs. A partir de cette évaluation, l'auditeur détecte les faiblesses et les risques spécifiques au cycle trésorerie et propose à l'administration les recommandations nécessaires pour lutter contre la survenance de ces risques.

1. Evaluation préliminaire des procédures

Après avoir saisi la procédure et s'assurer de la compréhension et de l'existence du système, nous allons procéder à une évaluation effective des procédures en utilisant des outils appropriés à savoir le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

A) Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est le premier document de travail dans la mission d'évaluation d'un cycle d'activité d'une entreprise.

Dans le but d'évaluer et d'apprécier l'efficacité des procédures de contrôle interne, nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne adressé au chef de section trésorerie.

Notre questionnaire contient uniquement des questions fermées pour ne pas engendrer des refus de réponses et/ou des réponses évasives. Ce questionnaire est constitué de plusieurs questions dont chacune porte sur l'existence d'une procédure du contrôle, la réponse « oui » confirme l'existence de la procédure, il s'agit d'un point fort pour l'entreprise. La réponse « non » signifie l'inexistence de la procédure du contrôle, il s'agit d'une faiblesse pour l'entreprise.

Le questionnaire est devisé en trois parties : QCI système encaissements, QCI système décaissements et QCI banques / caisse.

a) Questionnaire des contrôles internes : système encaissements

Le questionnaire de contrôle interne du cycle trésorerie recettes nous permet d'apprécier le contrôle interne en vue de s'assurer que :

- toutes les recettes enregistrées sont correctement évaluées ;
- toutes les recettes réalisées sont correctement imputées, totalisées et centralisées ;
- toutes les recettes de l'entreprise sont enregistrées et encaissées ;
- toutes les recettes enregistrées correspondent à des recettes réelles de l'entreprise ;

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- toutes les recettes sont enregistrées sur la bonne période.

Tableau N°10 : QCI système encaissements

Questions	Oui	Non	N/A Sans objet	Commentaires
A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils: – isolés du reste du courrier ? – transmis directement au service finance ?			X X	
Pour les recettes en espèces, sont-elles : – enregistrées sur des pièces de caisse standard et pré numérotées ? – enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ?	X X			
Si des recettes sont effectuées par des agents (représentants, livreurs.) ces personnes sont-elles tenues : – de délivrer des reçus pré numérotés ? – de transmettre immédiatement ces recettes à la société (ou à la banque) ?	X X			Transmettre les recettes à l'entreprise
Existe-t- il un mode de transmission des factures au service comptable ?	X			
Existe-t-il une procédure de contrôle des factures / commandes / livraisons ?	X			
Y'a-t-il un traitement des anomalies détectées ?	X			
Y'a-t-il une procédure visant à s'assurer que toutes les factures parviennent au service comptable ?	X			Classement numérique
Existe-t-il une procédure de comptabilisation des factures (responsables, consignes, matérialisation) ?	X			Logiciel PC comptable Fiche d'imputation
Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlements ? - des titres de règlement ?	X X			
S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés		X		
Les virements reçus sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ?	X			
Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?	X			
Les personnes chargées de l'imputation des encaissements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?	X			
Les imputations portées sur les encaissements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?	X			
La balance clients est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?	X			
existe-il un brouillard de caisse où sont enregistrées les opérations de caisse?	X			
le brouillard de caisse fait-il objet de contrôle ?	X			

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

En fin de période, la comptabilité s'assure-t-elle qu'elle a enregistré tous les règlements reçus dans la période ?	X			Rapprochement
le versement des fonds se fait-il de façon quotidienne?		X		
Le total des recettes remises en banque est-il rapproché du total des recettes enregistrées au crédit des comptes clients et débiteurs ?	X			
la remise de chèque en banque se fait-elle de façon quotidienne ?	X			

Source : questionnaire adressé au chef de section trésorerie.

b) Questionnaire de contrôle interne : système décaissements

Le questionnaire de contrôle interne du cycle trésorerie dépenses nous permet d'apprécier le contrôle interne en vue de s'assurer que :

- Les paiements effectués sont saisis et comptabilisés ;
- Les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise ;
- Les paiements réalisés sont enregistrés sur la bonne période ;
- Les dépenses réalisées sont correctement évaluées ;
- Les dépenses réalisées sont correctement imputées, totalisées et centralisées.

Tableau N°11 : QCI système décaissements

Questions	Oui	Non	N/A Sans objet	Commentaires
Les pièces justificatives des dépenses reçoivent elles un «bon à payer» avant émission des titres de règlement ?	X			
Ce bon à payer est-il : – Donné par des personnes autorisées ? – Donné uniquement si les pièces ont fait l'objet de tous les contrôles prévus par la procédure ?	X X			Le directeur de la structure ordonnant le paiement
Les signataires du bon à payer des titres de paiement disposent-ils de tous les éléments nécessaires pour vérifier que les contrôles ont été bien faits ?	X			
S'il existe un système de double signature : – Les signataires sont-ils indépendants l'un de l'autre ? – Chaque signataire procède-t-il au contrôle des titres de paiement ?			X	un seul signataire qui est le directeur
Est-il interdit de payer des duplicata de facture ?	X			
Les titres de paiement émis sont-ils pré numéroté ?	X			
Les écarts entre les relevés fournisseurs et les règlements effectués sont-ils : – mis en évidence ? – analysés ?	X X			

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Les pièces justificatives sont-elles annulées après le paiement pour éviter les doubles règlements ?	X			
Les titres de paiement sont-ils transmis au bénéficiaire directement par le signataire ?		X		Transmis par le demandeur
Ya t-il un avis de règlement des dépenses ?	X			
Les comptes bancaires sont-ils crédités au jour de l'émission des chèques ?		X		Après 72h (5 jours ouvrables)
Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les doubles règlements ?		X		
Le règlement des dépenses en espèces est-il limité à un montant raisonnable ?	X			50 000 DA
Pour les paiements en espèces, est-il exigé un reçu ?	X			
L'émission des chèques en blanc (valeur, bénéficiaire et /ou date) sont-ils interdits ?	X			
Les chèques erronés sont-ils annulés et conservés pour éviter leur réemploi ?	X			
Les titres de paiement vierges sont-ils conservés dans un lieu sûr ?	X			Dans un coffre fort
Leur utilisation est-elle contrôlée (suivi des séquences numériques par exemple) ?	X			
Les paiements en espèces sont-ils : – saisis sur des pièces de caisse pré numéroté ? – Enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?	X X			
Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?	X X			
Le service comptable s'assure-t-il que tous les titres de paiement émis sur la période ont bien été comptabilisés ?	X			
Les personnes chargées de l'imputation des paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?	X			
Les imputations portées sur les règlements sont-elles vérifiées avant comptabilisations ?	X			
Les écarts éventuels sont-ils immédiatement expliqués ?	X			

Source : questionnaire adressé au chef de section trésorerie.

c) Questionnaire de contrôle interne : banques / caisse

L'analyse du système de contrôle interne des caisses et banques doit permettre de s'assurer que, outre les contrôles déjà effectués sur les recettes et les dépenses :

- le système de tenue et de comptabilisation de la caisse est fiable
- tous les mouvements de trésorerie sont correctement comptabilisés et conformes à la stratégie financière définie par la direction.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Tableau N°12 : QCI système banque / caisse

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
le rapprochement bancaire est-il effectué à la fin de chaque mois ?	X			
la procédure de rapprochement prévoit-elle : – une comparaison des numéros et montants des chèques émis ? – l'examen des chèques annulés ? – la comparaison des dates et montants de recettes encaissées avec le journal des recettes et le total des règlements reçus ?	X X X			
Les anomalies détectées, lors des rapprochements banques, sont-elles analysées et corrigées?	X			
les rapprochements sont-ils toujours revus par un responsable ?		X		
l'ouverture et la fermeture des comptes de banque sont-elles sous la responsabilité de la direction ?	X			
les signatures autorisées déposées en banque sont-elles : – régulièrement vérifiées ? – automatiquement modifiées en cas de départ ?	X	X		
le niveau des dépôts bancaires est-il contrôlé : – pour éviter des comptes à découvert quand d'autres sont largement approvisionnés ? – pour obtenir une rémunération des excédents de trésorerie ?	X X			
A-t-on spécialisé chaque compte bancaire (paiements des salaires, fournisseurs, etc...) ?	X			
La caisse est-elle tenue d'après un système de fonds fixe ?	X			1 000 000 DA
Si des espèces sont versées à la caisse, surveille-t-on que le montant en caisse n'excède jamais le plafond ?		X		
La sécurité des fonds est-elle bien assurée : – dans l'entreprise ? – pendant les transferts ?	X	X		
Les chèques de réapprovisionnement sont-ils établis au nom du responsable des fonds ?	X			au nom du caissier
Des documents dûment autorisés sont-ils exigés pour tous mouvements de caisse ?	X			
Ces documents sont-ils : – accompagnés des pièces justificatives ? – pré numérotés ?	X X			
Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées en fin de période (avec rapprochement avec les soldes comptables) ?	X			
Des vérifications régulières des espèces en caisse sont-elles effectuées par des responsables ?	X			

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

L'accès à la caisse est-il limité ?	X			
S'il existe des caisses annexes de la caisse principale, sont-elles soumises aux mêmes contrôles ?			X	Il n'existe pas de caisses annexes
La centralisation du journal de caisse est-elle faite régulièrement ?	X			

Source : questionnaire adressé au chef de section trésorerie.

Remarque : nous n'avons pas pu faire tous les commentaires à cause de la réduction du nombre de séances de stage à l'Electro-industries en raison de la pandémie.

B) Grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches est le deuxième document de travail dans la mission d'évaluation d'un circuit d'activité d'une entreprise. Elle permet de ressortir les éventuels cumuls de tâches entre les fonctions à caractère incompatible.

Tableau N°13 : Grille de séparation des tâches

Tâches	PDG	Directeur finance et comptabilité	Chef de Service finance	Chef de section engagements extérieurs	Chef de section Trésorerie	Trésorier	Caissier	Comptable
Tenue de la caisse							X	
Détentions des chèques reçus			X					
Signature des chèques	X							
Paieement par caisse					X			
Prévision de la trésorerie						X		
Détention des carnets de chèques			X					
Vérification des pièces justificatives		X	X					
Préparation des chèques					X			
Approbation des pièces justificatives			X					
Autorisation d'avances aux salariés		X						
Déterminer besoin de réalimentation					X		X	
Enregistrement des chèques								X
Etablissement des rapprochements bancaires						X		X
Envoi des chèques					X			
Tenue du brouillard de caisse							X	
Tenue du journal de trésorerie						X		
Dépôts en banque de chèques ou d'espèces					X		X	

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Justification des comptes clients								X
Tenue de la comptabilité fournisseurs								X
Approbation des relevés bancaires					X			X
Préparation des budgets								
Suivi des opérations crédit documentaire				X				
Accès à la comptabilité générale		X	X					X

Source : questionnaire adressé au chef de section trésorerie

C) Les forces et faiblesses

Sur la base des renseignements que nous avons pu tirer du questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches d'une part et des informations collectées tout au long de notre période de stage d'autre part, nous avons essayé de dégager les points forts et les faiblesses du cycle trésorerie de l'entreprise.

❖ Points forts

- existence d'un manuel de procédures ;
- tous les paiements de l'entreprise ne peuvent être effectués que sur présentation de pièces justificatives ;
- tout achat de bien et /ou service d'un montant supérieure à mille dinars (1000.00 DA) fait l'objet d'un bon de commande ;
- tout achat de bien et /ou service d'un montant supérieure à quatre millions de dinars (4 000 000.00DA) fait l'objet d'un contrat. Ce seuil est de 400 000.00 DA pour les autres dépenses ;
- Quelque soit son prix, un bon de commande est signé par le directeur de la structure émettrice de ce bon de commande à l'exception des achats à l'étranger ou le bon de commande et /ou contrat est signé par le président directeur général ;
- Les achats en espèces sont autorisés pour un montant n'excédant par cinquante mille dinars (50 000.00DA) ;
- chaque mouvement de la caisse fait l'objet d'une inscription dans le livre de caisse ;
- toutes les recettes en provenance des différents points de vente sont centralisées à la caisse principale ;

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- les valeurs sont conservées dans un lieu sûr non accessible aux personnes non autorisées ;
- la remise quotidienne en banque de tous les chèques reçus.
- les chèques sont comptabilisés dès leurs émission et les sommes reçues dès leur réception ;
- les états de rapprochements bancaires se font chaque mois ;
- le suivi régulier des créances par la comptabilité ;
- le contrôle de cohérence de liasse facture-bon livraison-bon de commande ;
- des vérifications régulières des espèces en caisse sont effectuées par les responsables.

❖ Points faibles

- manuel de procédure non mis à jour ;
- absence d'un système à double signature ;
- les états de rapprochement bancaires ne sont pas toujours revus par un responsable ;
- Les titres de paiement ne sont pas transmis au bénéficiaire directement par le signataire ;
- un cumul des tâches pour le chef de section trésorerie notamment la préparation et l'envoi des chèques ;
- La sécurité des fonds n'est bien assurée pendant les transferts.

2. Evaluation définitive des procédures de contrôle interne

Après contrôle de la conformité des procédures saisies et l'exploitation du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches nous allons procéder à l'appréciation définitive des procédures.

A) Test de permanence

Pour s'assurer de la fiabilité et la permanence de fonctionnement des points forts soulevés lors de l'évaluation préliminaire, nous avons réalisé un test de permanence sur les états de rapprochement bancaire.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Pour l'élaboration de ce test, nous avons passé en revue tous les états de rapprochement bancaire établis par l'entreprise durant l'exercice 2018 du compte bancaire BEA exploitation Tizi ousou.

L'objectif de ce test est de vérifier que les états de rapprochement bancaire sont :

- établis régulièrement à la fin de chaque mois ;
- visés par la personne qui les a établis ;
- contrôlés et approuvés par un responsable hiérarchique.

La feuille de test se présente comme suit :

Tableau N°14 : Test de permanences sur les états de rapprochement bancaire

Mois	Etat de rapprochement établi	Solde rapproché à la fin du mois	Etat de rapprochement visé par la personne qui l'a établi	Etat de rapprochement visé par un responsable hiérarchique
Jan	√	145 159 496,50	√	√
Fév	√	162 241 464,50	√	√
Mars	√	165 458 726,00	√	√
Avr	√	152 956 132,63	√	O
Mai	√	160 285 785,50	√	√
Juin	√	170 638 487,26	√	√
Juil	√	159 852 648,00	√	√
août	√	175 235 186,00	√	√
Sep	√	178 124200,00	√	√
Oct	√	172 538 687,73	√	O
Nov	√	175 368 147,00	√	√
Déc	√	179 024 651,59	√	√

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'Electro-industrie.

√ : l'élément recherché a été retrouvé

O : l'élément recherché n'a pas été retrouvé

➤ Résultats du test

- tous les états de rapprochement bancaire sont bien établis pour compte BEA exploitation durant l'exercice 2018 ;
- tous les états de rapprochement bancaire sont visés par la personne qui les a établis ;

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

- les états de rapprochement bancaire des mois d'avril et d'octobre ne sont pas signés par un responsable hiérarchique.

➤ **Conclusion :** Test satisfaisant

B) Appréciation du cycle trésorerie

Le tableau ci-dessous présente l'appréciation du cycle trésorerie en matière du contrôle mis en place :

Tableau N°15 : appréciation des procédures de contrôle interne mises en place

Objectif du contrôle interne	Dispositif du contrôle interne mis en place
S'assurer que toutes les dépenses correspondent à des pièces justificatives acceptées	Tout décaissement est soumis à la présentation préalable des pièces justificatives signées.
S'assurer que toutes les dépenses sont autorisées par des personnes ayant autorité pour cela	Visa de toutes dépenses par le directeur.
S'assurer qu'un double paiement des dépenses par la caisse est impossible	Le cachet « payé » apposé sur la pièce de base après le paiement
S'assurer qu'un double paiement des factures fournisseurs est impossible	Toute facture fournisseur payée porte la mention « PAYE » au vu de laquelle aucun autre paiement ne peut être fait
S'assurer que les chèques annulés sont inutilisables	Mention « annulé » portée sur le chèque
S'assurer que les dépenses effectuées au cours des missions sont en relation avec l'objet de la mission	Justification des dépenses de la mission et vérification des avantages accordés à chaque catégorie d'employés lors des missions avant signature par le supérieur hiérarchique
S'assurer qu'il est gardé une trace de la réception de toutes les recettes	La secrétaire enregistre les titres de paiements à la réception
S'assurer qu'une double comptabilisation des dépenses et des recettes est impossible	Numérotation des pièces et référencement dans le logiciel de comptabilité qui s'oppose à toute saisie portant les mêmes références qu'une saisie préalablement faite
S'assurer que tous les mouvements affectant les comptes de trésorerie sont enregistrés sans délai dans les dits comptes	L'enregistrement des opérations de trésorerie se fait en temps réel, après la signature des titres de paiement ou la réception des avis bancaires.
S'assurer que les comptes bancaires sont fiables	Rapprochements bancaires mensuels.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

S'assurer qu'il est effectué un inventaire physique des espèces en caisse.	Contrôle régulier de la caisse par les responsables.
S'assurer que la délivrance des chèques est suivie	Existence d'un registre de suivi des règlements émargé par le demandeur et les bénéficiaires
S'assurer que les chèques sont protégés contre le vol et les détériorations physiques.	Conservation dans un coffre-fort. Ceux en cours d'utilisation sont gardés par le chef de section trésorerie et ceux non utilisés par le chef de service.
S'assurer que les valeurs en caisse sont protégées contre le vol et les détériorations physiques	Conservation des valeurs dans un coffre fort.
S'assurer du non débordement de l'encaisse au niveau de la caisse.	Il existe un plafond des espèces en caisse.
S'assurer du non rupture de la liquidité au niveau de la caisse	Existence d'un seuil de sécurité de la caisse. Ce seuil déclenche le réapprovisionnement
S'assurer de la sécurité au niveau du journal de trésorerie	Etablissement d'une situation journalière de caisse et de banque.

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de l'entretien et du QCI.

3. Conclusion sur l'évaluation du cycle trésorerie

Les conclusions tirées de l'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-Industries révèle dans son ensemble une bonne maîtrise de la trésorerie malgré quelques insuffisances.

Ainsi, toutes ces insuffisances ou points faibles découlent de non respect des principes de contrôle interne à savoir, le principe de séparation des fonctions, de traçabilité, de l'identification préalable des tâches et pouvoirs ainsi que l'écriture des procédures.

A cet effet nous présentons les recommandations suivantes :

- la mise à jour régulière du manuel de procédure afin de permettre de définir clairement les tâches et les pouvoirs.
- l'instauration d'un système de double signature pour mieux contrôler les décaissements ;
- le suivi régulier par les responsables des états de rapprochement bancaire pour s'assurer de la fiabilité des comptes bancaires ;
- l'amélioration de la sécurité des fonds pendant les transferts.

Chapitre III : Évaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries

Conclusion

Nous avons essayé dans ce chapitre, de conduire une mission spéciale d'évaluation des procédures de contrôle interne en se focalisant sur l'évaluation du cycle trésorerie, et ce, en suivant les étapes d'une méthodologie bien définie, et avec l'utilisation des documents et outils nécessaires (organigrammes, entretiens, questionnaires de contrôle interne et la grille de séparation des tâches).

Dans ce travail, nous avons essayé de répondre à la problématique de départ, d'identifier les points essentiels concernant la réalisation d'une mission d'évaluation du système de contrôle interne au sein d'une entreprise, de confirmer la conformité de la démarche adoptée pour l'évaluation des procédures avec celle édictée par les référentiels internationaux.

Au terme de notre travail au cours duquel, nous avons beaucoup appris, nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur et d'appliquer en pratique les outils et techniques d'évaluation de contrôle interne en suivant ses différentes étapes.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de suivre le rythme du monde dynamique des affaires en constante évolution, les entreprises doivent s'assurer qu'elles fonctionnent avec une intégrité et un système de trésorerie sans faille. Par conséquent, chaque organisation doit s'assurer qu'elle dispose d'un système de contrôle interne très solide et très strict. S'il n'est pas assuré, la menace d'activités frauduleuses, de dépenses inutiles et d'autres pratiques économiques et éthiques possibles au sein de l'organisation peut nuire aux résultats de l'entreprise.

Le système de contrôle interne ce n'est qu'une traduction des objectifs stratégiques sur le plan opérationnel, il est destiné à accroître la probabilité que les objectifs fixés seront atteints à travers la mise en place d'un ensemble de procédures destiné à maîtriser les risques qui empêchent l'atteinte des objectifs soit au niveau de l'organisation soit au niveau des processus métiers.

D'autre part, la continuité de l'entreprise ne s'assure pas par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace seulement, l'environnement imprévisible oblige l'entreprise à se doter des outils lui permettant d'évaluer et d'évoluer son système de contrôle interne pour avoir une assurance raisonnable de son efficacité, parmi les outils utilisés on trouve l'audite interne.

L'audit interne est une mission confiée à un auditeur indépendant et objectif visant à comparer une activité par rapport à un référentiel, ce dernier ce n'est que le système de contrôle interne et ça ce fait en collaboration avec les audités afin de donner une assurance quant à l'efficacité du système du contrôle interne.

La démarche d'évaluation du système de contrôle interne intègre trois étapes principales, à savoir, l'évaluation préliminaire qui consiste à s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne, par la suite, l'évaluation définitive qui vise à s'assurer de la bonne application des procédures d'une façon constante ainsi que l'adéquation de leur conception, et la dernière étape représente l'incidence de cette évaluation sur le programme de vérification.

Donc, le système de contrôle interne ne peut être efficace s'il n'est pas suivie d'un audit interne performant et régulier qui évalue à la fois l'existence et la bonne application des dispositifs de contrôle afin d'apprécier les écarts et mettre en place les actions correctives

Conclusion générale

d'amélioration, pour éviter les situations défavorables qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise.

A travers cette étude, nous avons tiré plusieurs enseignements sur le contrôle interne. Nous avons pu décrire dans un premier temps le contrôle interne en rappelant ses objectifs, ses principes et différentes composantes, ainsi que sa démarche d'évaluation.

Dans un second temps nous avons traité un cas pratique portant sur l'évaluation de des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-Industries.

A l'issue de ce travail, notre constat est que l'évaluation des procédures de contrôle interne se fait effectivement suivant une démarche bien déterminée ainsi que l'existence de procédures clairement définies au sein de l'entreprise Electro-industries. De ce fait, nous confirmons les deux hypothèses.

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ ANNE FORTIN, «ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE » Presses de l'Université du Québec, Québec, 1998.
- ❖ BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, « Gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000.
- ❖ BOUHADIDA Mohamed, « Audit interne », Edition Pages Bleues, Alger, 2017.
- ❖ C.Marmuse, « Gestion de trésorerie », Edition Vuibert, Paris, septembre 1998.
- ❖ SABY GUILLAUME, et al, « Comptabilité et Audit », 2e édition, Edition EYROLLES, Paris, 2015.
- ❖ CERBAH Hamid, « Tableau des flux de trésorerie », Edition pages bleues, Alger, 2014.
- ❖ Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière », 4e édition, Edition DUNOD, Paris, 2010.
- ❖ Hugues Angot, Christian Fischer, « Audit comptable Audit informatique », 3e édition, Editions De Boeck, Bruxelles, 2004.
- ❖ Renard Jaques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, Editions d'organisation, Paris, 2010.
- ❖ Renard Jaques, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Editions EYROLLES, Paris, 2012.
- ❖ DEGOS J-Guy, GRIFFITHS Stéphane, «Gestion Financière», Edition d'Organisation, Paris, 2011.
- ❖ KHELASSI Réda, « Manuel Comptabilité et Audit », Editions BERTI, Alger, 2013.
- ❖ KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », Editions HOUMA, Alger, 2010.
- ❖ KURT F. REDING, et al, « MANUEL D'AUDIT INTERNE », Edition EYROLLES, Paris, 2015.
- ❖ Collins Lionel, Valin Gérard, « Audit et contrôle interne », 4e édition, Edition DALLOS, Paris, 1992.
- ❖ GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, « Gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2007.
- ❖ MAURINE Peirre, « La gestion de trésorerie en clair », Edition Ellipses, Paris, 2009.
- ❖ SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6e édition, Edition Dunod, Paris, 2015.

- ❖ Friederich Micheline, Langlois Georges, « Comptabilité et Audit », 3e édition, Editions Foucher, Paris, 2012.
- ❖ Gauthier Noel, Causse Geneviève, « La trésorerie dans l'entreprise » Edition Publi-Union, 1981, Paris.
- ❖ DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, « Gestion de trésorerie », 2e édition, Edition EMS, Paris, 2015.
- ❖ Rousselot Philippe, Verdié Jean-François, « La gestion de trésorerie », Edition DUNDO, Paris, 1999.
- ❖ OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et audit : Manuel et applications », 2e édition, Edition DUNOD, Paris, 2009.

Webographie

- ❖ Ruffin BITAISHA, « Environnement financier de la trésorerie », (consulté le 10/11/2019), disponible sur <http://www.astufinance.com/environnement-financier-de-la-tresorerie/>
- ❖ Thibaut CLERMONT, « Les ratios financiers : calculs et explications », (consulté le 22/01/2020), disponible sur <https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau n°01	Actif du bilan des exercices 2018 et 2017	84
Tableau n°02	Passif du bilan des exercices 2018 et 2017	85
Tableau n°03	l'équilibre financier durant les exercices 2018 et 2017	86
Tableau n°04	disponibilité et assimilés pour l'exercice 2018	87
Tableau n°05	Tableau des flux de trésorerie	88
Tableau n°06	procédure d'encaissement en espèces	90
Tableau n°07	Achat / prestation avec paiement à terme	91
Tableau n°08	Achat / prestation avec paiement au comptant	92
Tableau n°09	Alimentation de la caisse par retrait de fonds de la banque	94
Tableau n°10	QCI système encaissements	96
Tableau n°11	QCI système décaissements	97
Tableau n°12	QCI système banque / caisse	99
Tableau n°13	Grille de séparation des tâches	100
Tableau n°14	Test de permanences sur les états de rapprochement bancaire	103
Tableau n°15	appréciation des procédures de contrôle interne mises en place	104

Liste des figures

Figures	Titre	Page
Figure n°01	Pyramide de COSO	46
Figure n°02	Présentation des étapes d'évaluation du contrôle interne	55
Figure n°03	Organigramme d'Electro-Industries	78
Figure n°04	Organigramme de la direction finance et comptabilité	83

Annexes

Annexe N° 01 : modèle de tableau de financement (première partie)

Emplois	Exercice N	Exercice N-1	Ressources	Exercice N	Exercice N-1
Distribution de dividendes Acquisitions d'éléments d'actifs immobilisés Charges à répartir sur plusieurs exercices Diminution des capitaux propres Remboursement des dettes financières			Capacité d'autofinancement de l'exercice cession d'éléments d'actifs immobilisés augmentation de capital (apport) augmentation des dettes financières		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du fonds de roulement net global (ressources nettes)			Variation du fonds de roulement net global (emplois nets)		

Annexe N° 02 : modèle de tableau de financement (deuxième partie)

Variation du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N-1
	Besoins (1)	Ressources (2)	Solde (2)- (1)	Solde
Variations « Exploitation » :				
Variations des actifs d'exploitation :				
– Stocks et en-cours				
– Avances et acomptes versés				
– Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation				
Variations des dettes d'exploitation :				
– Avances et acomptes reçus				
– Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation				
Totaux				
A. Variation nette « Exploitation »				
Variations « Hors exploitation » :				
Variations des autres débiteurs				
Variations des autres créditeurs				
Totaux				
B. Variation nette « Hors exploitation »				
Total A + B :				
Besoin de l'exercice en fonds de roulement ou Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice				
Variations « Trésorerie » :				
Variations des disponibilités				
Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques				
Totaux				
C. Variations nettes « trésorerie »				
Variations du fonds de roulement net global (Total A + B + C) Emplois nets ou Ressources nettes				

Annexe N° 03 : modèle de tableau de flux de trésorerie

Flux de trésorerie	Montant
Flux de trésorerie d'activités d'exploitation	
Résultat net	
Ajustement pour réconcilier le résultat net au flux net fourni par ou utilisé par les activités d'exploitation :	
– Liste des ajustements individuels	
Trésorerie net provenant de ou utilisée par les activités d'exploitation (A)	
Flux de trésorerie provenant d'activité d'activités d'investissement	
– Liste d'entrée de fonds et de sortie de fonds	
Flux net de trésorerie provenant ou utilisé par des activités d'investissement (B)	
Flux de trésorerie d'activités de financement	
– Liste d'entrée et de sortie de fonds individuels	
Flux net provenant de ou utilisé par des activités de financement (C)	
Augmentation net (ou diminution) de la trésorerie (A+B+C)	
Trésorerie en début de la période	
Trésorerie en fin de période	

Annexe N° 04 : modèle de plan de financement prévisionnel

Exercice	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
-capacité d'autofinancement (caf) - prix de cession des éléments d'actif cédés - augmentation de capital (nominal et prime d'émission) -Subventions d'investissement -apports des associés - nouveaux emprunts souscrits - autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
-dividendes à payer - programme d'investissement (nouvelles immobilisations) - besoin supplémentaires en fonds de roulement - remboursement du capital de l'ancien emprunt - autres besoins à financer			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4)=(3) – (2)			
Solde cumulé (5) = (1) + (4)			

Annexe N° 05 : modèle de budget de trésorerie

Désignation	JAN	FEV	...	DEC
- Encaissements sur ventes (TTC) - Produits financiers à encaisser - Autres recettes (TTC) à encaisser				
= Total des recettes d'exploitation (1)				
- Décaissements sur les achats (TTC) - Paiement des charges de personnel - Impôts et taxes d'exploitation - TVA à payer - Charges financières à déboursier - Autres charges d'exploitation à payer				
= Total des dépenses d'exploitation (2)				
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)				
- Cession d'immobilisation (TTC) - Nouveaux emprunts contractés (principal) - subventions d'investissement - apport d'associés en comptes courants				
= Total des recettes hors exploitation (4)				
- investissements (TTC) - Echéances de remboursement d'anciens emprunts (principal) - Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde) - dividendes payés				
= Total des dépenses hors exploitation (5)				
= Solde hors exploitation mensuel (6) = (4) – (5)				
Solde global mensuel (7) = (3) + (6)				
(+) ou (-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)				
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)				

Annexe N° 06 : modèle de fiche en valeur

Désignation	DIM	LUN	MAR	...	écart
Recettes :					
Remise de chèques					
Remise d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Avis de prélèvement					
Virements reçu					
Autres					
Total recettes					
Dépenses :					
Gros chèques					
Petit chèque					
Effets domiciliés					
Prélèvements émis					
Virements émis					
Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décision d'équilibrage					
Solde après décisions					

Table des matières

Introduction générale et problématique	01
Chapitre 1 : Présentation du cycle trésorerie	04
Introduction	04
Section 01 : généralités sur la trésorerie	05
1 : Notion de trésorerie	05
A : Définition.....	05
B : Utilité de la trésorerie	06
C : Les éléments de la trésorerie.....	06
a) La trésorerie active.....	06
b) La trésorerie passive	07
2. Notion de gestion de trésorerie	07
A : Définition.....	07
B) Processus de gestion de trésorerie.....	07
a) La prévision.....	07
b) L'arbitrage	07
c) Le contrôle	08
C) Enjeux de la gestion de trésorerie.....	08
a) L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières	08
b) Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation	09
3. La fonction de trésorier dans l'entreprise	10
A) Les missions du trésorier	10
B) Les qualités du trésorier	10
4. L'environnement de la trésorerie	11
A) L'environnement interne	12
a) La comptabilité.....	12
b) Le contrôleur de gestion	12
c) Le commercial.....	12
d) La direction générale	13
B) L'environnement externe	13
a) La Banque	13
b) Le Marché Financier	13
c) L'État	13

5. La trésorerie et l'équilibre du bilan	13
A) Le besoin en fonds de roulement.....	13
B) Le fonds de roulement	14
C) La trésorerie nette (TN)	15
a) Définition	15
b) Le calcul de la trésorerie nette	15
c) Situation de la trésorerie nette.....	16
Section 2 : Outils et techniques de gestion de la trésorerie	16
1. Les tableaux de flux.....	16
A) Tableau de financement.....	17
a) Notion de tableau de financement	17
b) Structure du tableau de financement	17
B) Tableau de flux de trésorerie (TFT)	18
a) Notion de tableau de flux de trésorerie.....	18
b) Structure du tableau de flux de trésorerie	19
2. Les prévisions de trésorerie.....	19
A) Le plan de financement.....	20
a) Définition	20
b) Structure du plan de financement.....	20
B) Le budget de trésorerie	20
a) Définition	20
b) Structure du budget de trésorerie	21
C) La fiche en valeur (le suivi de la trésorerie au jour le jour)	22
a) Définition	22
b) Objet de la fiche en valeur	22
3. Sources de financement de la trésorerie	22
A) Les crédits de mobilisation de créance	22
a) L'escompte commercial.....	22
b) Le crédit de mobilisation de créance commerciale	23
c) La cession de créances (crédit Dailly)	23
d) L'affacturage.....	23
e) L'avance en devises.....	23
B) Les crédits sans mobilisation de créance	24
a) Le découvert bancaire.....	24

b) La facilité de caisse	24
c) Crédit de compagnie	24
d) Les crédits spots	24
Section 3 : les risques et les problèmes de la trésorerie	25
1. Les risques liés à la trésorerie	25
A) Les risques financiers	25
a) Le risque de signature	25
1) Notion de risque de signature	25
2) Évaluation du risque de signature	25
3) La gestion du risque de signature	26
b) Le risque de taux d'intérêt	27
1) Notion de risque de taux	27
2) Évaluation du risque de taux	27
3) La gestion du risque de taux d'intérêt	28
c) Le risque de change	28
1) Notion de risque de change	28
2) Évaluation du risque de change	29
3) La gestion du risque de change	30
B) Les risques opérationnels de trésorerie	30
a) Risques liés à la budgétisation	30
b) Risques liés aux encaissements et aux décaissements	30
c) Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque	31
d) Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques	31
2. Les problèmes de trésorerie	31
A) Origine des problèmes de trésorerie	31
a) Problèmes structurels de trésorerie	31
b) Problèmes conjoncturels de trésorerie	32
c) Problèmes organisationnels de trésorerie	33
B) Les ratios indicateurs de difficultés de trésorerie	33
Conclusion	35
Chapitre 2 : Evaluation du contrôle interne	36
Introduction	36
Section 1 : cadre théorique du contrôle interne	37
1. Notion du contrôle interne	37

A) Définition	37
B) Objectifs du contrôle interne	37
a) La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles	38
b) Efficacité et efficacité des opérations	38
c) La protection du patrimoine	38
d) Le respect des lois, règlements et contrats.....	39
2. Principes généraux du contrôle interne.....	39
A) Le principe d'organisation	39
B) Le principe d'intégration.....	40
C) Le principe de permanence	40
D) Le principe d'universalité	40
E) Le principe d'indépendance	40
F) Le principe d'information.....	41
G) Le principe d'harmonie.....	41
3. Les acteurs et composantes du contrôle interne	41
A) Les acteurs du contrôle interne	41
a) Le conseil d'administration.....	41
b) Le comité d'audit	41
c) La direction générale	42
d) L'audit interne.....	42
e) Le personnel.....	42
B) Les composantes du contrôle interne.....	42
a) Environnement du contrôle	42
b) Evaluation des risques	43
c) Activités de contrôle	43
d) Information et communication.....	44
e) Pilotage	44
4. Obstacles et limites du contrôle interne	45
A) L'erreur du jugement	46
B) Les dysfonctionnements.....	46
C) Ratio Coût/Bénéfice.....	46
Section 02 : Démarche d'évaluation du contrôle interne	46
1. Notion d'audit interne	47
A) Définition et champs d'intervention de l'audit interne.....	47

B) Les normes d'audit interne et le code de déontologie	47
a) Normes d'audit interne	48
b) Le code de déontologie.....	48
C) Objectif de l'audit interne	48
2. Démarche d'évaluation du contrôle interne	49
A) Place du contrôle interne dans la mission d'audit	49
B) Étapes d'évaluation du contrôle interne.....	50
a) Prise de connaissance du dispositif de contrôle interne (l'examen des procédures).....	50
b) Confirmation de la compréhension du système : les tests de conformité.....	51
c) Évaluation préliminaire du contrôle interne	51
d) Confirmation de l'application du système : les tests de permanence.....	52
e) Évaluation définitive du contrôle interne.....	52
f) Conclusions sur l'évaluation du contrôle interne	53
3. Les outils d'évaluation de contrôle interne	55
A) Outils d'interrogation et d'observation.....	55
a) Sondages	55
b) Interviews	55
c) Questionnaire de contrôle interne (QCI)	56
d) Feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP).....	56
B) Outils de description	56
a) Transcription narrative.....	56
b) Organigrammes	57
c) Grille d'analyse des tâches.....	57
d) Diagramme de circulation.....	57
Section 03 : Procédure de contrôle interne du cycle trésorerie.....	57
1. Procédures de contrôle interne	58
A) La séparation des tâches	58
B) La traçabilité des opérations ou la piste d'audit	58
C) Les délégations de pouvoir et les procédures d'autorisation	58
D) La restriction des accès.....	59
E) La protection physique.....	59
F) L'autocontrôle.....	59
G) L'écriture des procédures.....	60
2. Application des procédures contrôle interne aux opérations de trésorerie	60

A) Contrôle des paiements.....	60
a) Paiements par chèque ou virement	60
b) Paiement par caisse	62
c) Système des soldes constants	63
B) Le contrôle des encaissements	63
a) Par chèque	63
b) Par caisse	64
C) Protection des liquidités.....	65
a) Tenus et conservation des valeurs en caisse	65
b) Dépôt des chèques et des espèces	65
D) Enregistrement comptable des opérations de trésorerie	65
a) Séparations des tâches	66
b) Contrôles sur les enregistrements.....	66
c) Réconciliations bancaires	66
d) Vérification des caisses	67
Conclusion	68
Chapitre III : Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle trésorerie de l'entreprise Electro-industries	69
Introduction	69
Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries.....	70
1. Historique de l'Electro-Industries	70
2. L'évolution et capacité de production	70
3. Activités de l'Electro-Industries.....	71
A) Unité de fabrication des transformateurs.....	71
B) Unité de fabrication des moteurs électriques	72
C) Unité prestations techniques	72
4. Les clients et fournisseurs de l'Electro-industries.....	73
a) Les clients	73
b) Fournisseurs de l'Electro-Industries.....	73
5. Organisation d'Electro-industrie	74
A) La direction générale	74
B) Les assistants.....	74
C) Direction des ressources humaines.....	75
D) Direction commerce et marketing	75

E) Direction achat et approvisionnement	75
F) Direction juridique	75
G) Direction finance et comptabilité	76
H) Direction développement	76
Section 2 : prise de connaissance et description des procédures.....	78
1. Prise de connaissance	78
A) Prise de connaissance de l'aspect organisationnel	78
a) Présentation de la direction finance et comptabilité	78
b) Département comptabilité générale et analytique	79
1) Service comptabilité générale	79
2) Service comptabilité analytique	79
c) Service finance	79
1) Secrétaire	80
2) Section trésorerie	80
3) Section engagements extérieurs	81
B) Prise de connaissance de l'aspect financier	83
a) Évolution bilancielle	83
b) L'équilibre financier	85
c) Chiffre d'affaire et résultats	86
d) Etat des disponibilités et assimilés	86
2. Description des procédures	87
A) Les procédures d'encaissement	88
a) Encaissement par la caisse (en espèces)	88
b) Encaissement par chèque	89
c) Encaissement par virement	89
B) Les procédures de décaissements	89
a) Paiement à terme	89
1) paiement en espèces	90
2) paiement par chèque	90
b) Paiement à l'avance	91
c) Achats à l'importation	91
d) Dépenses sur frais de mission	92
C) Rapprochement bancaire	92
D) Contrôle de la caisse	93

E) Approvisionnement de la caisse	93
Section 3 : évaluation des procédures du contrôle interne.....	94
1. Evaluation préliminaire des procédures.....	94
A) Questionnaire de contrôle interne	94
a) Questionnaire des contrôles internes : système encaissements.....	94
b) Questionnaire de contrôle interne : système décaissements	96
c) Questionnaire de contrôle interne : banques / caisse	97
B) Grille de séparation des tâches	99
C) Les forces et faiblesses	100
2. Evaluation définitive du contrôle interne.....	101
A) Test de permanence	101
B) Appréciation du contrôle interne	103
3. Conclusion sur l'évaluation du cycle trésorerie	104
Conclusion	105
Conclusion générale.....	106
Bibliographie	108
Liste des tableaux	110
Liste des figures	111
Annexes	112
Table des matières	127