

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)

DESS - AUDIT INTERNE & CONTROLE DE GESTION

CODEX


AUDIT

DE LA

TRESORERIE

Professeur

Ngary SOW



INTRODUCTION GENERALE

AUDIT OPERATIONNEL (AUDIT DE TRESORERIE)

Cette étude consacrée à l'Audit Opérationnel sera centrée sur l'Audit de Trésorerie en tant qu'application de la démarche « audit opérationnel ».

L'Audit Opérationnel peut se définir comme toute mission de type particulier autre que l'Audit Financier, réalisée par des auditeurs externes ou internes.

PREMIERE PARTIE

èle
ont
ise
s.
nel
de
udit
un
nel
la
ns,

AUDIT DE CONFIRMITE ET DE REGULARITE

PLAN DU MODULE AUDIT DE CONFORMITE ET DE REGULARITE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : ETUDE DES OPERATIONS DE TRESORERIE

I) Délimitation des opérations auditable dans le cadre du module

1) Les opérations

1.1) Les paiements

1.2) Les encaissements

1.3) Les frais financiers relatifs aux opérations de trésorerie effectuées en Banque.

2) Limites du module

II) Caractéristiques d'un bon contrôle interne des opérations de Trésorerie

1) Rappel de définition du contrôle interne

(cf. cours d'audit interne)

2) Objectifs de l'audit des opérations de trésorerie

3) Différents contrôles à effectuer

3.1) Contrôle des paiements

3.2) Contrôle des encaissements

3.3) Contrôle de la conversation des valeurs

3.4) Enregistrements comptables des opérations de trésorerie

4) Synthèse sur les fonctions à séparer habituellement

5) Information et contrôle de l'information

5.1) Rapport à la direction

5-2) Audit interne

CHAPITRE II : OBJECTIF ET PROCEDURES D'AUDIT DES OPERATIONS DE TRESORERIE

I - Conséquences de l'organisation de l'entreprise pour l'auditeur

1) Éléments caractéristiques du module

2) Risques généraux à cibler

3) Objectifs de l'auditeur

4) Démarche générale de l'auditeur

II - Evaluation du contrôle interne

1) Exhaustivité des renseignements

2) Réalité des renseignements

3) Conclusion et documents de synthèse

AUDIT DE TRESORERIE

INTRODUCTION GENERALE

L'importance de la trésorerie pour les entreprises n'est plus à démontrer car son insuffisance peut conduire à la cessation des paiements

voire au dépôt de bilan. C'est une variable essentielle dans la gestion financière de la firme.

Le cours d'audit de trésorerie sera abordé de deux points de vue. L'auditeur externe, en particulier le commissaire aux comptes, s'intéresse à la trésorerie dans le but de certifier les états financiers de l'entreprise. Il met en œuvre un audit de régularité et de conformité.

Quant à l'auditeur interne dont le rôle est d'aider les responsables de la direction financière à mieux assumer leurs responsabilités, aura en général une démarche d'audit d'efficacité.

D'où le plan de ce cours dont la première partie sera consacrée à l'audit de conformité et de régularité, et, la deuxième partie étudiera l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie.

AUDIT DE TRESORERIE

PREMIERE PARTIE : AUDIT DE CONFORMITE ET DE REGULARITE

INTRODUCTION

Le commissaire aux comptes ayant pour objectifs d'émettre une opinion sur la régularité, la sincérité des comptes et l'image fidèle des états financiers, mettra en œuvre un audit financier dont la conformité des opérations à des règles préétablies représente l'aspect prédominant.

Sa démarche passe par l'appréciation des dispositifs de contrôle interne relatifs à la trésorerie. L'étendue de son programme de contrôle des comptes (banques et caisses) dépend du degré de confiance qu'il se fait de ces dispositifs.

CHAPITRE I : ETUDE DES OPERATIONS DE TRESORERIE

I - DELIMITATION DES OPERATIONS AUDITABLES DANS LE CADRE DU MODULE.

Dans le cadre de notre approche du module TRESORERIE nous examinerons successivement.

- **LES OPERATIONS CONCERNEES**
 - Les paiements
 - Les encaissements

- **LES COMPTES UTILISES POUR LES ENREGISTRER**
 - Comptes de bilan
 - Compte d'exploitation

- **LIMITES DU MODULE**
 - Prêts et Emprunts
 - Effets à payer
 - Effets à recevoir

1) OPERATIONS CONCERNEES

1.1) Les Paiements

- a)- par caisse (espèces)
- b)- par banque
 - Chèque
 - Virement

1.2) Les Encaissements

- a) par caisse (espèces)
- b) par Banque
 - Chèque
 - Virement

1.3) Frais Financiers relatifs aux opérations de Trésorerie.

- a)- Agios
- b)- Commissions facturées.

2) COMPTES ENREGISTRANT LES OPERATIONS

2.1) Comptes de bilan (SYSCOA)

- a) 57 / Caisse
- b) 52/ Banque

- c) 58/ Virements internes
- d) 53/ Etablissements financiers et assimilés
- e) 531 / Chèques Postaux
- f) 532 / Trésor
- g) 59/ Dépréciations et Risques provisionnés.

2.2) Comptes d'exploitation (SYSCOA)

- a) 67/ Frais financiers et charges assimilés
 - 679/Charges provisionnées financières
 - 697/ Dotations aux Provisions financières.
- b) 77/ Revenus financiers et Produits assimilés.
 - 776/ Gains de change
 - 779/ Reprises de charges Provisionnées financières.

3) LIMITES DU MODULE

Sont exclus du champ de ce module

- 3.1) Prêt et Emprunts
- 3.2) Effets à Payer
- 3.3) effets à Recevoir

II – CARACTERISTIQUES D'UN BON CONTROLE INTERNE

1) Rappel de définition du contrôle interne (Voir: Audit Interne)

2) Objectifs du contrôle interne en matière de trésorerie.

- 2-1) Paiements effectués à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes.
- 2-2) Suivi rigoureux des encaissements.
- 2-3) Protection des actifs liquides contre les fraudes.
- 2-4) Enregistrement correct des opérations.
- 2-5) Gestion efficace de la Trésorerie.

D'où un ensemble de contrôles à envisager pour atteindre ces objectifs.

3) Différents contrôles

3-1). CONTROLE DES PAIEMENTS

Les Entreprises ont tendance à effectuer les paiements par banque (chèques ou virements) ou par traite car ce mode de règlement assure plus de sécurité aux mouvements des fonds et le contrôle par les Entreprises est plus facile. Donc, un bon contrôle interne réduit au minimum possible les règlements par caisse (avances sur frais, menus frais de transport etc.)

a) Paiements par chèques ou virements

Même si toutes les opérations de règlement sont effectuées par banque, des procédures complémentaires sont nécessaires pour avoir plus de sécurité. Ainsi, on peut retenir :

- ❖ Que les chèques doivent être signés uniquement par des personnes autorisées.
- ❖ Qu'il doit exister des pièces justificatives attestant de leur bien – fondé ;
- ❖ Que leur enregistrement et leur expédition doivent être faits correctement et dans les meilleurs délais.

a.1) Signatures autorisées

- Le Conseil d'Administration désigne en général un nombre limité de personnes disposant de la signature des chèques et agréé auprès des Banques (D.G. ; P.D.G. OU D.F.). Dans la pratique, on procède souvent par double signature ou par des sommes plafond à ne pas dépasser par signataire.
- Les signataires ne doivent pas avoir accès à la préparation et à l'enregistrement des chèques.

a.2) Etablissement des chèques ou des ordres de virement

Un bon contrôle interne doit prévoir :

- Que les chèques présentés aux signataires sont barrés et établis au nom des bénéficiaires.
- Que leur conservation jusqu'à l'envoi à leurs destinataires relève strictement de la responsabilité des signataires.
- Qu'il faut les expédier rapidement.

a.3) Examen et annulation des pièces justificatives

Un bon contrôle interne doit permettre d'éviter les doubles paiements ou des paiements indus. Il faut que les signataires puissent examiner les pièces justificatives jointes qui doivent être des originaux.

Les signataires vérifient que la procédure d'approbation par les services responsables des calculs, prix, quantités livrées etc....., est appliquée de manière claire.

A l'émission du chèque correspondant aux pièces justificatives, ces dernières doivent être annulées par une mention " payé" inscrite manuellement à l'aide d'un tampon.

Payé le	Référence du paiement

b) Paiement par caisse

b.1) Principe de base

Un principe fondamental d'un bon contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses. L'application de ce principe permet un meilleur contrôle des décaissements et encaissements mais en plus de stabiliser le fonds de caisse des besoins de l'entreprise.

b.2) Signatures autorisées

Les autorisations de dépenses sont le fait de plusieurs personnes (responsables budgétaires). Cependant, il est indispensable d'avoir un système d'organisation stricte d'autorisations de décaissement dévolues à des personnes limitées.

Exemple :

Pour les remboursements en espèce des notes de frais inférieures à un montant donné :

Pour des représentants = autorisation du Directeur Commercial

Pour des Directeurs, Chefs de départements et de services = autorisation du D.G.

b.3) Examen et annulation des pièces justificatives

- Le caissier doit vérifier que les pièces justificatives sont dûment autorisées en comparant les signatures y figurant avec les modèles dont il dispose.
- Le caissier doit s'assurer de l'identité du bénéficiaire : ce dernier doit obligatoirement signer un reçu que lui présente le caissier et que celui-ci conservera ; ou le bénéficiaire doit contresigner des pièces justificatives lui faisant reconnaître qu'il a reçu les sommes demandées. Avant l'enregistrement comptable des dépenses, le caissier doit annoter les pièces justificatives afin d'empêcher leur réutilisation, à l'aide d'une mention " payé par caisse le ..." et une numérotation. On les comptabilise et les classe ensuite selon leur

suite numérique. Cette méthode permet d'éviter les omissions et doubles enregistrements.

- L'encaissement des chèques personnels doit être réglementé : les avances de caisse non comptabilisées doivent être interdites pour éviter toute perte du reçu laissé en fonds de caisse ou tout oubli de réclamation. Dans le premier cas, un comptage de la caisse permet de s'en rendre compte.

b.4) Une technique de contrôle interne efficace pour contrôler les dépenses : le Système dit « soldes fixes ».

Son emploi n'est possible que dans le cas où l'Entreprise gère séparément les fonds correspondant aux recettes et ceux qui servent à couvrir les dépenses.

Cette technique consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe, déterminé par le montant des dépenses périodiques et courantes de l'entreprise. Les dépenses font l'objet d'établissement de justificatifs. A tout moment, le solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées correspond au montant fixe précisé au préalable. Le solde de la caisse s'épuisant au fur et à mesure des décaissements, le caissier se réapprovisionne par un apport de fonds (virement, chèque, dépôt d'espèces) égal au montant des dépenses engagées.

Les justificatifs sont examinés et annulés pour empêcher les réutilisations. Le réapprovisionnement de la caisse doit faire l'objet d'un compte rendu mensuel.

Ce système permet à la Direction de l'entreprise d'exercer un contrôle permanent des espèces et valeurs détenues en caisse. Il est nécessaire d'opérer périodiquement des contrôles inopinés par un responsable (S.A.I. et autres).

3-2.) CONTROLE DES ENCAISSEMENTS

Les encaissements peuvent être réalisés par banque ou par caisse. Les encaissements en espèces concernent essentiellement les ventes qui peuvent être importantes (supermarchés, pharmacies, etc....).

a) Les encaissements par chèques

a.1) Réception :

Le courrier doit parvenir non décacheté à un service " réception du courrier" qui est souvent le secrétariat du D.G. dont les employés ne doivent pas avoir accès à la trésorerie et aux comptes " clients". Les chèques doivent être barrés et complétés du nom du bénéficiaire en cas de besoin. Il est conseillé de suivre le montant des chèques extraits du courrier :

- soit par l'établissement d'une bande de machine récapitulative ;
- soit par listage sur un ou plusieurs registres

a.2) Endos :

Les personnes disposant de la signature en banque sont autorisées à endosser les chèques par signature ou à l'aide d'un tampon.

b) Les encaissements par caisse

b.1) Principe de base :

C'est le même que celui des décaissements ; les recettes de la caisse ne doivent pas être affectées directement au règlement des dépenses.

Ce principe permet un contrôle plus efficace des recettes.

Il faut éviter l'envoi d'espèces par courrier.

On peut distinguer :

- les encaissements effectués par des employés de l'Entreprise ou par des tiers
- les encaissements provenant des ventes au comptant en usines, dépôts ou magasins.

b.2) Encaissements effectués par les employés de l'entreprise ou par des tiers :

Pour les encaissements faits par des représentants ou par des livreurs, un bon contrôle interne peut prévoir de constituer des équipes de deux agents avec un contrôle réciproque. Cependant, cela n'est pas toujours économiquement possible et la sécurité n'est pas absolue. Le dispositif de sécurité généralement utilisé consiste à centraliser sur des

registres ou des carnets à souche, les sommes que chaque livreur doit encaisser au cours de sa tournée, les références des clients concernés et la date des opérations.

Le carnet à souche peut être constitué de bons et doubles pré-numérotés qui ne doivent être ni perdus ni déchirés. Ces bons détachés du carnet sont confiés aux livreurs à leur départ. L'un des volets sert de reçu au client et l'autre, signé par le client sera déposé par le livreur avec les fonds au niveau du caissier. On annule les talons des carnets et conserve les bons remis comme justificatifs des recettes de caisse.

Moyens de contrôle : À tout moment, les talons non annulés constituent les encaissements non encore entrés en caisse.

Pour les encaissements effectués par des tiers (ventes contre remboursement aux P.T.T), on procède par listage préalable des expéditions avec date, référence clients et montant ; on comparera les encaissements reçus accompagnés d'une liste justificative avec la liste préalablement établie.

b.3) Les ventes au comptant :

Un bon contrôle interne doit assurer à l'Entreprise qu'elle a un système de contrôle des recettes provenant des ventes au comptant. Tous les points de vente doivent être recensés et listés. Lors de la récupération des fonds, on s'assure par comparaison avec la liste préalablement établie que toutes les recettes ont été collectées et remises en banque.

Les contrôles porteront essentiellement sur la livraison des marchandises et le règlement du client sur le site concerné, la comptabilisation de l'opération et le suivi du transfert des fonds. La plupart du temps, les ventes sont enregistrées sur une caisse enregistreuse avec émission d'un ticket jouant le rôle de pièce justificative nécessaire pour la livraison des marchandises. Le plus souvent, la séparation des fonctions n'est pas respectée car, c'est la même personne qui encaisse l'argent et enregistre comptablement l'opération.

Le système de contrôle peut être amélioré en introduisant une seconde personne pour dissocier la vente des autres fonctions. C'est le cas de certains supermarchés où la vente est effectuée par une personne contre récépissé du paiement fait auprès d'une caisse principale.

3-3) PROTECTION ET CONSERVATION DES VALEURS

a) Garde et conservation des carnets de chèques

Les carnets de chèques non utilisés où en service doivent être gardés dans un coffre-fort sous la responsabilité de la personne chargée de leur préparation.

b) Dépôt rapide des chèques et des espèces en banque

Un bon contrôle interne doit prévoir une remise en banque aussi rapide que possible (remise journalière). Il faut assurer l'indépendance des personnes chargées du dépôt en banque, des chèques de celles chargées de l'enregistrement des comptes " clients".

c) Tenue et conservation des valeurs en caisse

Les fonds et les valeurs comprennent les espèces, les timbres fiscaux, les timbres postes, les tickets restaurant etc.... Si des caisses sont disséminées en plusieurs endroits, chacune doit être placée sous la responsabilité d'une personne unique (le caissier).

Ce caissier ne doit avoir accès à d'autres fonds, ni de participer à l'approbation des justificatifs de règlement, à leur autorisation et à leur envoi.

Les fonds et les valeurs doivent être gardés dans un lieu sûr et non accessible à tous (coffre-fort). La fermeture du coffre-fort sera faite tous les soirs et sa combinaison ne doit être connue que de son responsable (caissier) et d'un nombre limité de personnes choisies parmi la Direction (DAF et D.G.p.e.).

3-4) ENREGISTREMENT COMPTABLE DES OPERATIONS DE TRESORERIE ET LEUR SAISIE

a) Séparation des tâches et supervision

La tenue des journaux de Trésorerie doit être effectuée par un service ou une personne n'ayant pas accès aux comptes " clients" et "fournisseurs" à l'établissement, à la signature des chèques, à l'ouverture du courrier et aux fonds en banque.

" Cette séparation des fonctions de caissier (ou de trésorier) et de comptable (journaux de Trésorerie) est fondamentale. En son absence, les risques de fraude sont importants. En cas d'impossibilité de séparation de ces fonctions, il faudra prévoir un contrôle complémentaire par une personne responsable.

De même, les responsables de l'établissement des journaux de Trésorerie ne doivent pas effectuer seuls les rapprochements bancaires. Dans le cas où l'effectif ne permet pas cette duplication des tâches, une personne du service comptabilité générale peut être chargée de les vérifier en apposant son visa. La séparation des tâches est supplée par une supervision.

b) Contrôle sur les enregistrements

On peut signaler :

- l'enregistrement des chèques émis selon une suite numérique
- l'utilisation d'un journal différent pour chaque caisse, pour chaque compte bancaire, pour chaque devise, etc....
- une comptabilisation rapide des enregistrements

c). Les rapprochements bancaires

Les soldes des comptes de banque doivent être régulièrement rapprochés des montants apparaissant sur les relevés bancaires afin de déterminer les erreurs commises par la banque ou par la société (cf. exemple de rapprochement bancaire en annexe 2).

d) Les vérifications de caisse

Les caisses doivent être vérifiées périodiquement par un responsable n'ayant pas accès aux opérations d'encaissement ou de décaissement par espèces.

Ces vérifications doivent être opérées de manière inopinée et à intervalles irréguliers. Un rapport doit être établi pour un responsable (le D.A.F.p.e.)

3.5) SYNTHESE SUR LA SEPARATION DES FONCTIONS A REALISER HABITUELLEMENT

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ecritures de comptabilité générale▪ Ecriture de comptabilité auxiliaire (Comptes « clients »)▪ Gestion des opérations de vente |
|--|

- Réception des encaissements
- Dépôts en banque des recettes
- Relevés des caisses enregistreuses
- Préparation des chèques
- Signature et envoi des chèques
- Etablissement des rapprochements de banque

3.6.) INFORMATIONS ET CONTROLE DE L'INFORMATION

1.) Rapports à la Direction

La gestion de trésorerie doit permettre d'avoir des disponibilités suffisantes adaptées aux engagements sans que ces disponibilités soient excessives.

2.) Audit interne

Parmi les tâches, on peut citer :

- Contrôle permanent des procédures
- Contrôle par surprise, des espèces en caisse
- Contrôle des rapprochements bancaires
- Demande de confirmation de soldes en banque
- Contrôle des signatures sur les chèques

CHAPITRE II : OBJECTIFS ET PROCEDURES D'AUDIT

Les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de trésorerie étudiées précédemment permettent à l'auditeur de fixer les objectifs de sa mission et de cibler les risques essentiels auxquels l'entreprise peut être confrontée. Son intervention sera orientée par la qualité de l'organisation de celle-ci.

1 - Conséquences de l'organisation de l'entreprise pour l'auditeur

1) Éléments caractéristiques du module

- Faible part des actifs représentée par les avoirs de trésorerie (banques et caisses)
- Volume important des opérations et la liquidité des actifs accroissent les risques de fraude et de détournements.
- Trésorerie se trouve au carrefour des activités car toute opération se boucle généralement par un décaissement ou un encaissement.

2) Risques généraux à cibler

- atteinte à l'exhaustivité des enregistrements
- atteinte à la réalité des enregistrements
- atteinte à la spécialisation des exercices
- atteinte à l'existence à certains soldes

3) Objectifs de l'auditeur

3.1 : S'assurer de l'exhaustivité des enregistrements

3.2 : S'assurer de la réalité des enregistrements

3.3 : S'assurer de la séparation des exercices pour les opérations enregistrées.

3.4 : S'assurer de la vraisemblance du solde des comptes

3.5 : Contrôler l'exactitude des « frais de banques » et « produits financiers » sur les opérations de trésorerie.

4) Démarche générale de l'auditeur

- Observer le principe de seuil de matérialité des opérations (pas de contrôle au franc CFA près).
- Pas de pointage systématique des opérations : il faut s'appuyer sur les **dispositifs de contrôle interne** de l'entreprise pour bâtir son **programme de travail**.

- Cependant, nécessité de contrôle approfondi en cas de **défaillance du contrôle interne** et de **Crainte de fraudes**.
- Tenir compte d'éventuelles incidences des autres opérations de l'entreprise sur la trésorerie (le module trésorerie = carrefour des autres modules).

II – EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

(Voir le questionnaire de contrôle interne en annexe 3)

1) EXHAUSTIVITE DES ENREGISTREMENTS

- S'assurer que tous les paiements et les encaissements ont été enregistrés.

1-1) – Risques éventuels

a) Omission dans l'enregistrement de paiements effectués.

Exemple : Paiement réalisé sans établissement de pièce justificative.

b) Omission dans l'enregistrement des recettes

- Erreur
- Fraude

1.2) - Examen théorique des dispositifs de contrôle interne

Exemples de dispositifs de contrôle interne à étudier

- a) Au niveau des procédures de paiement effectués
- Existe-il, pour tout règlement une pièce justificative signée par un responsable ?
 - Les carnets de chèques et les avoirs en caisse sont-ils conservés, en lieux sûrs ?

- b) Au niveau du contrôle des enregistrements sur les livres de trésorerie.
- Les pièces justificatives sont-elles prénumérotées ?
 - Les chèques sont-ils émis en suite numérique ?
- c) Au niveau du suivi des comptes
- Les inventaires de caisses sont-ils faits régulièrement et par surprise ?
 - Etablit-on mensuellement les rapprochements bancaires avec suivi des suspens ?
- d) Au niveau de l'identification et de la protection des recettes
- Y a-t-il supervision par un responsable indépendant de toute remise de fonds ?
 - Les recettes sont-elles remises rapidement en banque ?
 - Les chèques sont-ils barrés à l'ouverture du courrier ?
 - La protection des recettes est-elle assurée au sein de l'entreprise ?

**1.3) - Examen pratique des dispositifs de contrôle interne
(Test de permanence)**

Exemples :

a) Au niveau des paiements

- Vérifier les enregistrements à partir des chéquiers.
- Sélectionner des pièces justificatives de paiement et rechercher leur enregistrement.

b) Au niveau des recettes

- Partir des relevés bancaires pour s'assurer que les recettes en banque figurent en comptabilité.
- A partir des enregistrements extra comptables des recettes, vérifier qu'elles sont enregistrées en comptabilité.

2) – Réalité des enregistrements

- S'assurer que tous les paiements et les recettes enregistrés correspondent à la réalité.

1-1) Risques éventuels

a) Enregistrement de paiements non autorisés.

- Double règlements par exemple
- Paiements fictifs reflétant un détournement de fonds.

b) Enregistrement de recettes fictives.

1-2) Examen théorique des dispositifs de contrôle interne

Exemples :

a) Nature et établissement des pièces justificatives.

- Autorisant les paiements et les encaissements.
- Identifiant les encaissements.

b) Contrôle sur les pièces justificatives

- Des écritures passées sur les livres de trésorerie.
- Suivi des comptes pour détecter les erreurs et anomalies

1-3) Examen pratiques des dispositifs de contrôle interne (Tests de permanence)

Exemples :

a) Au niveau des paiements.

Partir des relevés bancaires et des journaux de trésorerie pour retrouver les pièces justificatives.

b) Recherche de recettes fictives

- Procéder à des recoupements (Audit Analytique).
- Partir de la comptabilité et examiner l'encaissement réel des sommes dans les relevés bancaires.

3) CONCLUSION ET DOCUMENT DE SYNTHÈSE

3.1) A la fin de l'évaluation préliminaire du contrôle interne, l'auditeur établit un tableau de synthèse récapitulant les forces théoriques et faiblesses du système examiné.

3.2) Au terme des tests de permanence l'auditeur évalue de manière définitive le contrôle interne

ANNEXE 1

BIBLIOGRAPHIE

1) Le nouveau droit du chèque, de la carte de crédit, de la lettre de change et du billet à ordre dans les pays de l'UEMOA

Par Mr Doudou NDOYE

Collection : Droit communautaire africain

EDJA 1999.

2) Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises

Par Mamadou BARRY

3) Analyse et gestion financière

Par Fiduciaire de France

Jacques Loeb et Martial Thevenot

Editions : Les nouvelles Editions FIDUCIAIRES, 3^e édition.

4) Audit et contrôle des comptes

Par Jean Raffégeau, Pierre Dufils

Ramon Gonzalez, Frank I. Ashworth

Edition : Publi-Union

5) Gestion financière

Par Gérard CHARREAUX

Edition d'organisation

6) Audit financier par ATH

Chez CLET

ANNEXE 2 : EXEMPLE DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

Date : 31/12/2000

Solde créditeur sur le relevé bancaire	FCFA	3.100.000
--	------	-----------

Solde débiteur dans nos livres FCFA 2.700.000

1) Recettes

- **Enregistrement chez nous et non en banque** FCFA 400.000
(Chèques déposés en banque et non encore imputés par celle-ci)
- **Créditées en banque et non enregistrées chez nous** FCFA 550.000
(virements reçus par la banque dont l'avis n'est pas encore parvenu chez nous)

2) Dépenses

- **Enregistrées dans nos livres et non encore prises en compte par la banque** FCFA 550.000
(chèque émis non encore crédité par la banque)
- **Débitées en banque non encore prises en compte dans nos livres** FCFA 300.000
(Frais d'agios)

Travail à faire :

Réaliser le rapprochement bancaire au 31/12/2000

Correction :

CHEZ NOUS		EN BANQUE	
Solde (débiteur)	2.700.000	Solde (créditeur)	3.100.000
Recettes (débiteur)	550.000	Recette (crédit)	400.000
Dépenses (crédit)	300.000	Dépenses (débit)	550.000
Solde	2.950.000	Solde	2.950.000

ANNEXE 3

CONTROLE INTERNE DES OPERATIONS DE TRESORERIE

TRESORERIE DEPENSES (Décaissement)

Objectifs de Contrôle :

- 1. S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes.**
- 2. S'assurer que les paiements effectués sont comptabilisés (exhaustivité).**
- 3. S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.**
- 4. S'assurer que les paiements sont enregistrés sur la bonne période.**
- 5. S'assurer que les dépenses réalisées sont correctement évaluées.**
- 6. S'assurer que les dépenses sont correctement comptabilisées.**

GRILLE DE SÉPARATIONS DE FONCTIONS

Fonctions	Personnes								
Tenue de la caisse									
Détention de titres									
Détentions de chèques reçus (encaissement)									
Autorisation d'avances aux salariés									
Détention de chéquiers ou lettres chèques									
Préparation des chèques									
Approbation des pièces justificatives									
Envoi des chèques									
Tenue du journal de trésorerie									
Liste des chèques reçus au courrier									
Dépôts en banque de chèques ou d'espèces									
Justification des comptes clients									
Tenue de la comptabilité fournisseurs									
Emission d'avoirs									
Approbation des relevés bancaire									
Préparation des rapprochements bancaires									
Accès à la comptabilité générale									

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que tous les paiements effectués sont comptabilisés (exhaustivité)

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les titres de paiement émis sont-ils pré numéroté ?					
La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - 1 enregistrée - 2 rapprochée des journaux correspondants ?					
Les titres de paiement émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?					
La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?					
Les prélèvements automatiques son-ils enregistrés dès leur échéance ?					
Les paiements en espèces sont-ils : 1 - saisis sur des pièces de caisse pré numéroté ? 2 - Enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?					
Les écarts entre les relevés fournisseurs et les règlements effectués sont-ils : 1 - mis en évidence ? 2 - analysés ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les pièces justificatives sont-elles annulées après le paiement pour éviter les doubles règlements ?					
Les titres de paiement sont-ils transmis au bénéficiaire directement par le signataire et non par le demandeur ?					
Les signataires s'assurent-ils (au moins par sondages) que les justificatifs correspondent au règlement ?					
Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles règlements (mouchard de n°de facture payée p.e) ?					
Les soldes des comptes des fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuels doubles règlements ?					
Des mesures conservatoires sont-elles prises ?					
Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que tous les paiements effectués sont comptabilisés sur la bonne période

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Le service comptable s'assure-t-il que tous les titres de paiement émis sur la période ont bien été comptabilisés ?					
Les rapprochements bancaires sont-ils analysés par un responsable comptable pour s'assurer que les écarts significatifs sont bien pris en compte ?					
Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées en fin de période (avec rapprochement avec les soldes comptables) ?					
Les comptes bancaires sont-ils crédités : - au jour de l'échéance pour les effets ? - au jour de leur émission pour les chèques ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que tous les paiements effectués sont correctement évalués

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les personnes chargées de la comptabilisation des opérations en devises disposent-elles de la liste des cours de change à utiliser ?					
Les différences de change sur règlement sont-elles immédiatement enregistrées ?					
Les comptes en devises sont-ils mensuellement réévalués selon les principes du PCG ? (Cours de Clôture)					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que tous les paiements effectués sont correctement comptabilisés.

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les personnes chargées de l'imputation des paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?					
La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ?					
Si oui la diffusion en est-elle faite auprès des utilisateurs ?					
Les imputations portées sur les règlements sont-elles vérifiées avant comptabilisations ?					
La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?					
Les relevés de comptes reçus des fournisseurs sont-ils rapprochés des comptes individuels ?					
Les écarts éventuels sont-ils immédiatement expliqués ?					

TRESORERIE RECETTES (Encaissement)

Objectifs de contrôle :

- 1 – S’assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes.**
- 2 – S’assurer que toutes les recettes de l’entreprise sont encaissées et comptabilisées (exhaustivité).**
- 3 – S’assurer que les recettes comptabilisées correspondent à des recettes réelles de l’entreprise.**
- 4 – S’assurer que les recettes sont enregistrées sur la bonne période.**
- 5 – S’assurer que toutes les recettes sont correctement évaluées.**
- 6 – S’assurer que les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.**

GRILLE DE SÉPARATIONS DE FONCTIONS

Fonctions	Personnes								
Tenue de la caisse									
Détention de titres									
Détentions de chèques reçus (encaissement)									
Autorisation d'avances aux salariés									
Détention de chéquiers ou lettres chèques									
Préparation des chèques									
Approbation des pièces justificatives									
Envoi des chèques									
Tenue du journal de trésorerie									
Liste des chèques reçus au courrier									
Dépôts en banque de chèques ou d'espèces									
Justification des comptes clients									
Tenue de la comptabilité fournisseurs									
Emission d'avoirs									
Approbation des relevés bancaire									
Préparation des rapprochements bancaires									
Accès à la comptabilité générale									

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que toutes les recettes de l'entreprise sont encaissées et comptabilisés (exhaustivité)

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - pré-endossés ? - transmis directement au service Trésorerie ?					
Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlements ? - des titres de règlement ?					
Remet-on quotidiennement en banque les chèques reçus ?					
Le montant des remises bancaires est-il rapproché de l'enregistrement au courrier ?					
S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés					
Les effets remis à l'escompte : - sont-ils comptabilisé ? - rapprochés régulièrement avec la banque ?					
Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils complétés dès l'ouverture du courrier ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que les recettes comptabilisées correspondent à des recettes réelles de l'entreprise

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les opérations diverses passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à l'autorisation avant comptabilisation ? - revues par une personne indépendante ?					
Les avis de paiements sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les saisies multiples ?					
L'échéancier des effets à recevoir est-il : - régulièrement rapproché du montant passé au crédit des comptes clients ? - analysé pour identifier les dates d'échéances anormales ? Ces dates font-elles l'objet d'explication ?					
Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement débités au compte clients ? - soumis à un responsable ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que toute les recettes sont enregistrés sur la bonne période.

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les virements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ? Vérifie-t-on régulièrement que le compte de virements de fonds est apuré ?					
Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?					
En fin de période, la comptabilité s'assure-t-elle qu'elle a enregistré tous les encaissements de la période ? Uniquement ceux-ci ?					
Les encaissements en rapprochement enregistrés par la banque sont-ils régularisés sur la bonne période par la comptabilité ?					
Les reports d'échéance sont-ils autorisés par une personne indépendante ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que toutes les recettes sont correctement évaluées.

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les personnes chargées de la comptabilisation des opérations en devises disposent-elles de la liste des cours de change à utiliser ?					
Les différences de change sur règlement sont-elles immédiatement enregistrées ?					
Les comptes en devises sont-ils mensuellement réévalués selon le principe du PCG ?					
La comptabilisation d'écarts de règlement est-elle : - soumise à autorisation préalable ? - fait-elle l'objet d'une procédure ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée	Section	Folio
	Auditeur		

Objectifs de contrôle : S'assurer que les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.

Questions	Réf Diag.	OUI Ou N / A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
Les personnes chargées de l'imputation des encaissements paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?					
La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ?					
Si oui la diffusion en est-elle faite auprès des utilisateurs ?					
Les imputations portées sur les encaissements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?					
La balance clients est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?					
Des relevés de comptes sont-ils régulièrement envoyés aux clients ?					
Les réclamations clients concernant les relevés sont-elles : - transmises à la comptabilité ? - analysées par un responsable ?					

DEUXIEME PARTIE

**AUDIT D'EFFICACITE
DE LA GESTION
DE LA TRESORERIE**

DEUXIEME PARTIE : AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION

DE LA TRESORERIE

INTRODUCTION

CHAPITRE I – RAPPELS D'ANALYSE FINANCIERE

I – Equilibres horizontaux

- 1) Fonds de roulement
- 2) Besoin en fonds de roulement
- 3) Solde de trésorerie
- 4) Optimisation de la situation financière
- 5) Examen de quelques ratios
- 6) Utilité d'un tableau de financement

II – Gestion de la trésorerie

- 1) Synthèse : les flux de trésorerie
- 2) Efficacité de la gestion de la trésorerie

CHAPITRE II – AUDIT DE LA GESTION FINANCIERE **EXEMPLE DE PROGRAMME DE TRAVAIL**

* Objectifs du programme

I – Respect de l'équilibre financier

- A/ Examen de l'exercice écoulé
- B/ Prévisions sur l'année à venir

II – Recherche du financement à moindre coût

- A/ Analyse des charges financières au cours des trois derniers exercices
- B/ Réductions des sommes à financer
- C/ Gestion courante de la trésorerie

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS **DEUXIEME PARTIE : AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION**

DE LA TRESORERIE

INTRODUCTION

Cette deuxième partie du cours sera consacrée à l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie. Dans ce cadre, les missions de l'auditeur interne auront pour objectif essentiel d'examiner les dysfonctionnements susceptibles d'affecter l'équilibre financier de l'entreprise et de proposer des recommandations pouvant améliorer sa gestion financière.

On sait que la trésorerie est un solde résultant de la comparaison entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Sa gestion au meilleur coût dépend en grande partie du choix des ressources financières utilisées pour satisfaire les besoins nés des différents cycles d'investissement et d'exploitation. Vous comprendrez bien que l'on déborde les limites énoncées dans la première partie du module car l'appréciation de l'efficacité de la gestion financière tiendra nécessairement compte des différentes sources de financement adaptées aux besoins de l'entreprise : emprunts, crédits fournisseurs, découverts bancaires, etc....

Ainsi, nous étudierons dans un premier chapitre les rappels de l'analyse financière et un deuxième chapitre nous permettra d'envisager la mise en œuvre d'un audit d'efficacité de la gestion financière.

CHAPITRE I – RAPPELS D'ANALYSE FINANCIERE

1 – Les quatre questions fondamentales

- Evolution des grandes masses financières
- Règles de l'équilibre financier
- Eléments financiers caractéristiques
- Les financements

I – Les équilibres horizontaux

L'analyse de la structure du bilan permet de mettre en évidence :

- si les besoins d'une nature donnée ont été financés par des ressources de même nature,
- ce qu'il advient des soldes éventuels.

Réponse fournie par la terminologie habituelle qui distingue :

- le fonds de roulement,
- les besoins en fonds de roulements,
- le solde de trésorerie.

1) Fonds de roulement

Capitaux permanents – Valeurs immobilisées

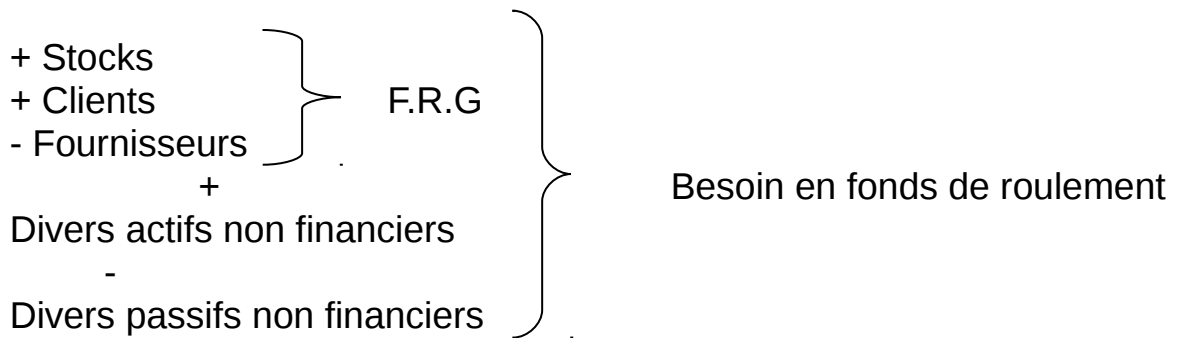
- = Situation nette
- + Subvention d'équipement
- + Provisions pour pertes et charges
- + Dettes à long et moyen terme
- + Frais d'établissement
- Immobilisations
- Autres valeurs immobilisées

Economiquement, le fonds de roulement est donc représentatif du solde existant entre les ressources permanentes et les emplois permanents de l'entreprise.

Si les ressources sont supérieures aux emplois, ce solde est positif, cet excédent pourra servir pour d'autres usages : notamment le financement de tout ou partie de ses emplois liés à l'exploitation.

Par contre, si les emplois sont supérieurs aux ressources, le solde est négatif, l'entreprise doit trouver d'autres modes de financement de ses valeurs immobilisées.

2) Besoin en fonds de roulement



Actif circulant > au passif circulant

L'exploitation a donc généré plus d'emplois que de ressources.
 Il subsiste donc un solde résiduel à financer.
 D'où le terme de « Besoins ».

3) Solde de trésorerie

Fonds de roulement – Besoins en fonds de roulement

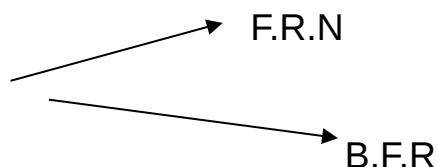
Cette équation fondamentale montre que la trésorerie n'est que la résultante :

- des opérations d'investissement et de financement,
- de la structure des besoins de financement liés à l'activité.

Une réduction des besoins de trésorerie ne peut provenir que d'un accroissement du fonds de roulement ou/et d'une réduction des besoins en fonds de roulement.

4) Optimisation de la situation financière

Pour optimiser la situation financière :



Capacité d'autofinancement (MBA) =

**Résultat de l'exercice + Dotation de l'exercice aux
Amortissements et aux provisions – Reprises**

$$\begin{array}{c} - \\ \text{Résultat mis en distribution} \\ = \\ \text{Autofinancement Net} \end{array}$$

5) Examen de quelques ratios

Concernant :

- La performance,
- L'exploitation,
- La gestion.

Il s'agit des ratios les plus courants ; un ratio en soi ne veut rien dire.
Il faut :

- Le suivre sur plusieurs exercices,
- Le comparer aux ratios d'entreprises du même secteur industriel ou d'activité (centrale des bilans).

* *Performance*

Rentabilité = Bénéfice Net / CA

Marge d'exploitation = Résultat d'exploitation / CA

* *Exploitation*

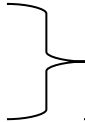
Liquidité générale = Actif circulant / Dettes A.C.T

Endettement = Capitaux propres/Capitaux permanents

Coût de l'endettement = Frais financier / CA

* *Gestion*

Stocks
Clients
Fournisseurs



En jours de CA

6) Utilité d'un tableau de financement

(3 exercices au moins)

- 1) L'écart entre les ressources et les emplois permanents donne la variation du fonds de roulement.
 - 2) Emplois / Ressources d'exploitation = B.F.R
 - 3) Emplois / Ressources de trésorerie = Trésorerie Nette.
- Il permet de savoir :
- si l'équilibre financier est respecté,
 - dans la négative, comment a été assuré le financement.

II – Gestion de la trésorerie

1) Synthèse : les flux de trésorerie

Devise, monnaie locale

	EXPLOITATIONS	HORS - EXPLOITATION
E N C A I S S E M E N T S	<ul style="list-style-type: none"> - Ventes - Autres produits - Subvention d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Apport en capital - Emprunts à L.M.T - Apport comptes courants - Subvention d'équipement - Cessions - Produits financiers - Emprunts à C.T
D E C A I S S E M E N T S	<ul style="list-style-type: none"> - Achats - Charges - Frais financiers - Impôts sur les sociétés 	<ul style="list-style-type: none"> - Remboursement emprunt - Remboursement compte-courant - Investissements - Dividendes

Caisse / Banque

Le trésorier dans l'entreprise peut initier des évolutions.

- Délais de rotation des stocks,
- Délais de paiement des clients,
- Délais de règlement aux fournisseurs,
- Retard dans le délai de comptabilisation,
- Meilleure prévision.

→ **Meilleure gestion**

2) Efficacité de la gestion de trésorerie

- Trésorerie « ZERO »,
- Mesure de l'efficacité,
- Prévision de trésorerie.

La base d'une gestion de trésorerie efficace :

- Une négociation des conditions de banque,
- Une prévision fiable,
- Un suivi de trésorerie en date de valeur (encaissement – décaissement) circuit de rapatriement.

→ **S'approcher d'une trésorerie « 0 »**

Le préalable du choix d'un financement ou d'un placement pertinent de trésorerie en montant et en durée est une prévision et un suivi de trésorerie fiables.

- Recensement exhaustif des comptes de banques de la société,
- Analyser les soldes en banque définitifs, jour de valeur par jour de valeur.

Documents nécessaires :

- L'échelle en date de valeur,
- Le ticket d'agios (produit par la banque trimestriellement).

Mensuellement :

Seul document bancaire arrêtant la position du compte en date de valeur.

- Suivre également l'encours des crédits à CT en date de valeur.

L'analyse banque par banque doit permettre :

Que l'entreprise ne paie pas des agios de découvert tandis qu'elle dispose d'une encaisse liquide à la même période sur une autre banque.

Evaluer « en un coup d'œil » la gestion de l'encaisse.

- Représentation graphique du solde en date de valeur,
- Mise en évidence des jours créditeurs.

Gestion optimale = Frais financiers à CT minimum

Respecter :

Agios de crédits dus à la mobilisation d'un franc de financement supplémentaire = Frais de découvert économisés par cette mobilisation.

L'importance du choix d'un financement adapté aux besoins

N.B : L'appréciation du contrôle interne en matière de trésorerie a été étudiée dans la première partie du cours.

CHAPITRE II – AUDIT DE LA GESTION FINANCIERE

EXEMPLE DE PROGRAMME DE TRAVAIL

* Objectifs du programme

- 1) Obtenir l'assurance du respect de l'équilibre financier durant l'année écoulée et sur les prévisions qui sont établies à un an ou plus.**
- 2) Obtenir l'assurance que le financement de l'entreprise est effectué au moindre coût.**
- 3) Proposer des recommandations au responsable financier pour que les objectifs (1) et (2) soient atteints dans les meilleurs délais.**

I – Respect de l'équilibre financier

A/ Examen de l'exercice écoulé

- 1 – Calcul du fonds de roulement permanent sur chaque situation mensuelle (FR).
- 2 - Etablissement du tableau d'emplois/ressources sur l'année faisant apparaître les variations du FR sur l'exercice (annexe 1)
- 3 - Analyse des variations des principaux postes du Bilan-ACTIF
 - Immobilisations brutes et comparaisons avec les budgets d'investissement (explication des écarts).

Stocks – calcul de taux de rotation moyens par mois pour :

- Matières premières,
- Produits finis (annexe 2),
- Clients et effets à recevoir – calcul du délai de paiement moyen par mois pour chaque catégorie de clients (détaillants, grossistes...) (annexe 3),
- Comptes de banques – comparaison avec les budgets de trésorerie par mois (annexe 4) – explication des écarts,
- Autres comptes d'actif – étude des causes de variations.

PASSIF :

- Capitaux permanents – évaluation et comparaison avec les budgets d’investissements et plans de financement.
- Fournisseurs et effets à payer – calcul du délai de règlement moyen par mois pour chaque catégorie de fournisseurs d’exploitation (annexe 5).
- Comptes banques – comparaison avec les budgets de trésorerie par mois (annexe 4).
- Autres comptes de passif – étude spécifique des causes de variations.

Résultat : Pourcentage par mois par rapport au CA des capitaux immobilisés. Analyse des écarts sur budgets d’exploitation.

Conclusions relatives à l’équilibre financier de l’exercice écoulé.

- Le FR a-t-il été négatif au cours de l’année ?
A t-il augmenté de façon disproportionnée par rapport au CA ?
Pourquoi ?
- Non respect des budgets d’investissement
- Evaluation des taux de rotation des stocks. Délais de règlements clients et fournisseurs.
- Evaluation des résultats
- Autres éléments.

B/ Prévisions sur l’année à venir

1) Prévisions des dépenses et des besoins financiers d’investissements

- 1-1) Existe-t-il un budget d’investissement pour l’exercice ?
 - 1-2) Ce budget provient-il d’un plan pluriannuel ?
 - 1-3) Quelle est la composition du comité d’investissement ?
Y a-t-il un représentant :
 - de la direction technique ?
 - de la direction financière ?
 - de la direction commerciale ?
 - 1-4) Ce budget a-t-il été approuvé par la Direction Générale ?
 - 1-5) Comment a été évalué le coût des investissements ?
(devis fournisseurs ? de façon subjective ?)
- Etude investissement par investissement.

1-6) Le coût est-il Ht ? TTC ?

Tient-on compte des frais annexes ?

1-7) Le budget prévoit-il l'étalement du paiement dans le temps ?

2) Charges d'exploitation

2-1) Existe t-il un budget de charges pour :

- achats de matières premières,
- frais divers de gestion,
- frais de personnel,
- impôts et taxes.

2-2) Ces budgets sont-ils préparés par les responsables de chaque fonction ?

2-3) L'étalement du paiement de ces charges est-il prévu par le responsable d'exploitation ou par le Directeur financier ?

2-4) Les délais de paiement prévus sont-ils différents de ceux de l'an dernier ? Pourquoi ?

2-5) Tient-on compte des rabais, remises, ristournes à obtenir des fournisseurs ?

2-6) Les prévisions de charges sont-elles faites TTC ?

2-7) Une prévision de la TVA à payer est-elle effectuée pour chaque mois ?

Synthèse :

- **La personne établissant les plans de trésorerie et des plans de financement accepte-t-elle les chiffres fournis par les responsables des budgets après discussion ?**
- **Le responsable financier tient-il compte d'un accroissement nécessaire du FR ?**
- **S'assure t-il que toutes les dépenses ont été bien prévues ?**

3) Prévision des recettes et des ressources financières

a) Ventes et prestations de services - Divers

3-1) Le montant des ventes est-il prévu par :
- le Directeur Commercial ?

3-2) Les ventes sont-elles évaluées TTC ?

3-3) Tient-on compte des rabais accordés à la clientèle ?

3-4) Les délais de paiement des clients sont-ils calculés par
catégorie de clients ?

3-5) Qui prévoit les autres recettes :
- produits financiers
- locations, prestations de services

3-6) La comparaison entre les recettes courantes et les dépenses
de chaque mois fait-elle apparaître :
- un excédent (cash flow) ?
- un déficit ?

3-7) Comment est utilisé cet excédent ?
- financement des investissements,
- placement à CT,
- maintien en compte courant.

3-8) S'il y a déficit, comment est-il financé ?
- escompte des effets de commerce,
- ligne de découvert,
- facilité de caisse...

3-9) Le déficit est-il en toute hypothèse financé par un crédit à CT ?

b) Autres ressources financières

3-10) En cas d'insuffisance du cash-flow pour financer les
investissements quelles sont les ressources financières
utilisées ? (augmentation de capital, émission d'emprunt...)

3-11) En toute hypothèse, les investissements ne risquent-ils pas
d'être financés par des crédits à CT ?

Conclusions relatives à l'équilibre financier de l'année à venir.

- 1 – Y-a-t-il pour l'année à venir :
 - un plan de trésorerie mensuel (annexe 6),
 - un plan de financement (annexe 7),
 - un bilan prévisionnel,
 - un compte d'exploitation, de pertes et profits mensuels ?
- 2 - Les éléments qu'ils contiennent sont-ils fiables ?
- 3 - Une marge de sécurité suffisante permet-elle de penser que même en cas de modification des prévisions il n'y aura pas rupture de l'équilibre financier ?
- 4 - L'évolution financière de l'entreprise au cours de l'année à venir risque-t-elle de lui faire perdre son autonomie ?

II – Recherche du financement à moindre coût

A/ Analyse des charges financières au cours des trois derniers Exercices

1) Analyser leurs enregistrements (sous-comptes utilisés)

- intérêts des emprunts,
- intérêts des comptes-courants,
- intérêts bancaires,
- escomptes accordés etc...

2) Analyser extra-comptablement ces éléments

Pour connaître les intérêts versés à chaque emprunt, à chaque banque, les escomptes accordés par catégorie de clients etc...

3) Analyser l'évolution d'une année sur l'autre les charges financières.

Rechercher les causes des variations (modification des taux d'intérêt, changement de politique financière etc...)

B/ Réductions des sommes à financer

a) Réduction de l'actif

- Utilisation effective des terrains et bâtiments appartenant à l'entreprise ?
- Acquisitions spéculatives ? Dénouement des opérations ?
- Opportunité d'une opération de Leasing ?
- Taux d'utilisation du matériel productif ?
- Y a-t-il des prêts à LT non justifiés ?
- Etude de rentabilité des prises de participation ?
- Peut-on céder les titres de participation dans de bonnes conditions ?
- La réduction des taux de rotation des stocks est-elle possible ?
- A t-on constitué des stocks spéculatifs ?
- Peut-on liquider les stocks de produits finis qui ne tournent pas ?
- Quelle procédure est adoptée pour les clients qui ne payent pas leurs dettes ?
- Analyse de rentabilité des titres de placement (dividendes reçus, plus-value...).
- Peut-on les céder avec profit ?
- Les montants en compte-courant des banques, chèques postaux et de la caisse sont-ils en accord avec les transactions habituelles de l'entreprise ?
- Peut-on envisager de réduire d'autres postes d'actif ?
- Quelle peut-être l'incidence de la réduction de ces postes d'actifs sur la rentabilité de la société ?

b) Augmentation de certains postes du passif

- Quel est le rapport entre le capital et les dettes à LMT ?
- La distribution de bénéfices n'a-t-elle pas rendu les réserves insuffisantes ?
- A-t-on effectué les financements à LT au moindre coût ?
- Peut-on allonger les délais de règlement aux fournisseurs sans conséquences néfastes pour l'entreprise ?
- A-t-on utilisé de façon optimale toutes les possibilités d'escompte du portefeuille d'effets ?
- Ne dépasse-t-on pas les niveaux de découvert autorisés ?

C) Gestion courante de la trésorerie

- Existe-t-il un budget de trésorerie ?
- Le responsable de la trésorerie établit-il des prévisions de trésorerie ?
- Dispose-t-il d'un échéancier mensuel ?
 - * des effets à recevoir ?
 - * des effets à payer ?
- Comment prévoit-il mensuellement des dépenses et recettes par chèques ou espèces ?
- Connaît-elle de façon précise les modalités de crédit à CT consenties par chaque banque ?
- A-t-on spécialisé chaque compte de banque (paiements des investissements, des salaires, des encaissements, etc...) ?
- Les soldes des comptes banques sont-ils suivis au jour le jour ?
- S'assure-t-on que la remise en banque est réalisée le jour de la réception des chèques ou traités dans l'entreprise ?
- Quels sont les critères de répartition des remises par compte bancaire ?
- Quels sont les critères de sélection des effets à recevoir pour l'escompte et la remise à l'encaissement ?
- Quel est le délai moyen d'encaissement des chèques par les fournisseurs ?
- Pour éviter le délai d'acceptation, la société obtient-elle des billets à ordre de ses clients ?
- S'assure-t-on que les virements importants à recevoir sont effectués dans les plus brefs délais ?
- S'assure-t-on que la conversion des règlements importants en devises est faite dans de bonnes conditions? (au cours le plus bas possible).
- Analyse-t-on systématiquement les décomptes d'agios fournis par les banques ? Formule-t-on des réclamations en cas de besoin ?

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 1) L'équilibre financier de l'entreprise sera-t-il atteint au coût le plus bas ?**
- 2) La réponse à cette question entraînera des recommandations devant améliorer la gestion financière de l'entité considérée.**

Au moment du compte-rendu final sur le site l'auditeur interne s'attachera à convaincre les responsables financiers à adhérer à ses conclusions. Cela facilitera la mise en œuvre de ses recommandations.

TABLEAU D'EMPLOIS – RESSOURCES SUR L'ANNEE 2000

EMPLOIS		RESSOURCES
Immobilisations Prêts Remboursements d'emprunts Bénéfices distribués		Apports Cash flow Cessions d'actif Remboursements de prêts Emprunts
Variations du fonds de roulement (I)	+	-
Valeurs d'exploitation Valeurs réalisables Remboursements de dettes		Dettes à court terme Remboursements d'avances consenties
Variations de l'encaisse (II)	+	-

(I) + (II) Total emplois = Total ressources

ANNEXE 2

TAUX DE ROTATION DES STOCKS

1. Matières premières

$$\text{en jours} = \frac{1/2 \text{ stock début} + \text{stock fin du mois}}{\text{Consommation hors taxes du mois}} \times 30$$

Consommations hors taxes = d'après comptabilité analytique

ou = stock début + achats H.T. – stock fin

2. Produits finis

$$\text{en jours} = \frac{1/2 \text{ stock début} + \text{stock fin du mois}}{\text{Coût des produits vendus}} \times 30$$

Coût des produits vendus = d'après comptabilité analytique

ou = Ventes H.T. – Marge brute estimée

ANNEXE 3

DELAI MOYEN DE REGLEMENT DES CLIENTS

Par catégorie de clients :

$$\text{en jours} = \frac{\text{Endettement moyen}}{\text{Ventes T.T.C.}} \times 30$$

$$\text{Endettement} = \begin{aligned} &\text{Clients} \\ &+ \text{Effets à recevoir} \\ &+ \text{Effets escomptés et non échus} \end{aligned}$$

$$\text{Ventes} = \text{Tous comptes de produits ayant sa contre-partie en comptes clients.}$$

ANNEXE 4

**COMPARAISON ENTRE LE BUDGET DE TRESORERIE
ET LE SOLDE DE COMPTES BANCAIRES**

Mois	Banque 1	2	3	C.C.P.	Soldes cumulés banques + CCP	Soldes budget trésorerie	Ecart
Janvier							
Février							
Mars							
Avril							
Mai							
Juin							
Juillet							
Août							
Septembre							
Octobre							
Novembre							
Décembre							

* *Les soldes sont ceux du 30 du mois.*

DELAI DE REGLEMENT DES FOURNISSEURS

Par catégories de fournisseurs d'exploitation.

$$\text{en jours} = \frac{\text{Endettement moyen}}{\text{Achats (TTC) du mois}} \times 30$$

Endettement = Fournisseurs d'exploitation
(à l'exclusion d'immobilisations)
+ Effet à payer

Achats T.T.C. = Achats de matières (T.T.C)
+ Travaux, fournitures, services extérieurs,
transports et déplacements, frais divers
de gestion ayant leur contre-partie en
compte « fournisseurs ».

ANNEXE 6

PLAN DE TRESORERIE MENSUEL

SOLDE A NOUVEAU.....	Janvier	Février	Mars
Recettes d'exploitation produits A				
B				
etc. Divers				
Total recettes d'exploitation				
Variations des valeurs réalisables				
Recettes nettes d'exploitation				
Ressources à long terme				
Recettes diverses hors exploitation				
Recettes nettes totales.....				
Dépenses d'exploitation :				
- Règlement des fournisseurs				
- Frais de personnel				
- Etc...				
Total dépenses d'exploitation				
Dépenses d'investissements				
Dividendes				
Remboursements emprunts obligatoires				
Remboursements à long terme				
Dépenses diverses hors exploitation				
Total dépenses				
Ecart mensuel Recettes / Dépenses				
Découvert ou disponible				

ANNEXE 7

PLAN DE FINANCEMENT

BESOINS	2000	2001	2002	2003	TOTAL
Investissements					
Participations					
Besoins en fonds de roulement					
Reconstitution du fonds de roulement					
Frais d'établissement					
Total					
RESSOURCES					
Utilisation du fonds de roulement :					
- Autofinancement					
- Cessions d'actif					
Remboursement de prêts					
- Subventions					
Augmentation de capital					
Emprunt à long terme					
Crédit à moyen terme					
Total					
Ecart annuel					
Ecart cumulé					

