

Table des matières

Table des matières.....	1
Introduction.....	3
Chapitre I : L'audit de la fonction comptable et financière.....	4
<i>Section I. Présentation de la fonction comptable et financière.....</i>	<i>4</i>
1. Présentation de la fonction comptable.....	4
a. Définition.....	4
b. Les missions.....	4
c. Les métiers.....	4
d. L'organisation.....	5
2. Présentation générale de la fonction financière.....	5
<i>Section II. L'audit de la fonction comptable et financière.....</i>	<i>5</i>
1. Contrôle des paiements.....	6
a. Paiements par chèque ou virements.....	6
i. Les signatures autorisées :.....	6
ii. Etablissement des chèques ou des ordres de virement :.....	6
iii. Examen et annulation des pièces justificatives :.....	6
b. Paiement par caisse.....	7
i. Principe de base.....	7
ii. Signatures autorisées.....	7
iii. Examen et annulation des pièces justificatives :.....	7
2. Contrôle des encaissements.....	7
a. Les encaissements par chèques.....	7
b. Les encaissements par caisse.....	7
i. Principe de base.....	7
ii. Les ventes au comptant :.....	8
3. Protection des ventes.....	8
a. Grade et conservation des carnets de chèques.....	8
b. Dépôts des chèques et des espèces en banque.....	8
4. Enregistrements comptables des opérations de trésorerie.....	9
a. Séparation des tâches et supervision.....	9
i. Contrôles sur les enregistrements.....	9
ii. Les rapprochements bancaires.....	9
iii. Les risques pouvant exister :.....	10
iv. Examen théorique des dispositifs de contrôle :.....	10
v. Les risques pouvant exister :.....	12
5. Exemples de techniques de détournements.....	13
a. Détournement des recettes.....	13
b. Détournements de fonds en caisse ou en banque.....	13
i. Utilisation de justificatifs fictifs de dépenses pour le montant du détournement	13
13	
ii. Utilisation de chèques à son profit (en les émettant, en utilisant des chèques en blanc).....	13
6. Procédures et examens particuliers.....	13
a. Rapprochements de banque.....	13
b. Encaissements.....	14
c. Paiements.....	14
Chapitre II. Étude de cas.....	15

<i>Section I. Présentation de la société</i>	15
1. Fiche signalétique :.....	15
2. Historique:.....	15
3. Présentation de la division financière et comptable :.....	16
<i>Section II. Description narrative du fonctionnement de la direction comptable et financière</i>	17
1. Cycle Revenu.....	17
a. Service caisse principale :.....	17
i. Procédure 1 : Encaissement recettes -Encaisseurs.....	17
ii. Procédure 2 : Encaissement recettes sous- caisses.....	17
iii. Procédure 3 : Versement des recettes aux banques (virement interne).....	18
iv. Procédure 4 : Paie du personnel (voir détail serv. Fournisseur).....	18
v. Procédure 5 : Elaboration de la situation journalière —caisse principale.....	18
b. Service Trésorerie :.....	19
i. Procédure 1 : Comptabilisation des recettes journalières (caisse principale).....	19
ii. Procédure 2 : Comptabilisation des recettes journalières des agences.....	19
iii. Procédure 3 : Vérification et ventilation des situations - agences.....	20
iv. Procédure 4 : Elaboration des situations de trésorerie périodiques.....	20
. Elaboration des situations de trésorerie :.....	20
. Elaboration des états de rapprochement bancaire :.....	21
2. Cycle Comptable.....	23
a. Service opérations diverses.....	23
i. Procédure 1 : Comptabilisation des charges de personnel.....	23
ii. Procédure 2 : Vérification des différentes retenues sur salaire.....	23
Remarque :.....	23
b. Service comptabilité - produit :.....	24
i. Procédure 1 : Comptabilisation produits.....	24
ii. Procédure2 : Rapprochement produits.....	25
<i>Section III. Déroulement de la mission</i>	25
1. Phase de préparation.....	25
a. Lettre de mission.....	25
b. Questionnaire de prise de connaissance.....	25
c. Grille d'analyse des tâches (GAT).....	27
d. Plan d'approche.....	31
e. Questionnaire de contrôle interne 1ere version.....	32
f. Diagramme de circulation.....	34
g. Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFFA).....	34
h. Rapport d'orientation.....	34
2. Phase de réalisation.....	35
a. Réunion d'ouverture.....	35
b. Programme d'audit.....	35
c. Questionnaire de contrôle interne (2ème version).....	36
d. Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP).....	39
e. Cahier des recommandations.....	41
3. Phase de conclusion.....	42
a. Réunion de clôture.....	42
b. Rapport d'audit.....	42
c. Lettre du président.....	44
Conclusion générale	46
BIBLIOGRAPHIE	48

ANNEXE : Diagramme de circulation.....49

Introduction

L'organisation comptable et financière des entreprises nécessite plus que jamais un traitement particulier surtout avec le développement des marchés financiers. Ces derniers ont rendu cette fonction plus intéressante puisqu'elle constitue, désormais, un centre de profit pour l'entreprise permettant de générer des fonds importants à travers les placements que fournissent les marchés financiers.

En effet, la fonction comptable et financière joue un rôle très important dans la mesure où les autres fonctions y sont très interdépendantes. De ce fait, l'audit de cette fonction s'avère très important pour en assurer le bon fonctionnement.

Si on revient à étudier les effets d'entraînement d'une mauvaise écriture, on se trouve avec un coût supplémentaire qui va en grandissant. Cependant cet effet ne s'arrête pas à ce niveau et on se trouve avec une augmentation du coût de revient global, de diminution des marges et des résultats et une détérioration de la compétitivité de l'entreprise ; c'est toute la survie et la pérennité de l'entreprise qui est en jeu.

Pour avoir les assurances suffisantes que la fonction comptable et financière fonctionne correctement afin de donner une image fidèle sur le patrimoine de l'entreprise et rentabiliser son fonctionnement l'audit de cette fonction s'avère indispensable. Ainsi pour présenter l'audit de la fonction comptable et financière nous allons adopter une démarche en trois étapes :

La présentation de la fonction comptable et financière et ce à travers son organisation, sa mission, ses finalités et objectifs et ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise.

La présentation de la démarche d'audit de la fonction à travers le rappel de la méthodologie de d'audit fonctionnel en premier lieu et la présentation des principaux risques relatifs à la fonction comptable et financière et surtout les principaux aspects et procédure du contrôle interne type pour cette fonction en deuxième lieu.

En dernier lieu, nous allons clôturer notre rapport par une étude de cas concernant l'audit de cette fonction à travers la société « RADEEF » S.A.

Chapitre I : L'audit de la fonction comptable et financière

Section I. Présentation de la fonction comptable et financière

1. Présentation de la fonction comptable

a. Définition

La fonction comptable est un processus qui permet de satisfaire les besoins en informations des tiers, internes (dirigeant, cadres, contrôleur de gestion,...) ou externes (banquier, actionnaire, fournisseur, ...) à l'entreprise. Ces informations leur permettront d'analyser la situation de l'entreprise et de prendre des décisions.

b. Les missions

La fonction comptable doit :

- **Satisfaire une obligation légale** : Le droit impose l'établissement d'une déclaration annuelle qui informe sur la situation du patrimoine de l'entreprise (bilan) et sur la performance de l'activité (compte de résultat).
- **Etre un outil de gestion** : La mise en place de comptabilités facultatives (comptabilité analytique, comptabilité budgétaire) permet aux dirigeants d'obtenir des informations qui les aideront à prendre des décisions.
- **Etre un instrument de communication financière** : La comptabilité est un instrument de communication externe pour l'entreprise à destination des actionnaires, des salariés, des banquiers, des fournisseurs, des clients, ...

c. Les métiers

Les métiers de la comptabilité financière :

- **Directeur financier** : Présent dans les grandes entreprises, le directeur financier établit la stratégie financière, avec pour objectif d'optimiser la rentabilité et l'expansion de l'entreprise.
- **Cadre financier** : Présent dans les grandes entreprises, le cadre financier assiste et conseille le directeur financier dans ses tâches.
- **Trésorier** : Présent dans les grandes entreprises, le trésorier doit gérer au mieux la trésorerie de l'entreprise, en veillant à que cette dernière soit toujours solvable, à choisir les crédits les moins onéreux et à trouver les placements les plus avantageux.
- **Contrôleur de gestion** : Le contrôleur de gestion aide les dirigeants à élaborer et contrôler la mise en œuvre des décisions stratégiques. Il élabore des prévisions de budgets et des outils d'analyse, met en place des indicateurs permettant d'assurer un

suivi des résultats, mesure les écarts entre prévisions et réalisations et propose des mesures d'ajustement.

- **Chef comptable** : Le chef comptable anime et coordonne l'équipe comptable, veille au respect des orientations financières, est en relation avec les commissaires aux comptes, gère la trésorerie, ...
- **Comptable unique** : Présent dans les petites entreprises, le comptable unique à en charge l'ensemble des opérations comptables de l'entreprise (enregistrements quotidiens, établissement des documents de synthèse, gestion de la paie, ...).
- **Comptable et assistant comptable** : Leurs fonctions sont précises et spécialisées (ex : gestion des clients, gestion des fournisseurs, comptabilité de gestion, ...).
- **Secrétaire comptable** : Le secrétaire comptable exerce les tâches classiques d'une secrétaire, auxquelles s'ajoutent des missions de comptabilités : établissement des factures, suivi des comptes bancaires, enregistrement comptables,

Les métiers de la comptabilité libérale :

- **Expert comptable** : L'expert comptable établit les comptes annuels (bilan, compte de résultat, ...) de ses clients et leur apporte aide et conseils pour gérer leur entreprise.
- **Commissaire aux comptes** : Le commissaire aux comptes certifie les comptes des entreprises de plus de 50 salariés. Il atteste, ce faisant, que les informations fournies par la comptabilité sont fiables.

d. L'organisation

La fonction comptable est traditionnellement centralisée. Disposer de son propre service comptable présente pour l'entreprise des avantages (meilleur accès aux informations, plus grande réactivité, meilleure connaissance de l'entreprise, confidentialité des informations, coût moins élevé, ...) et des inconvénients (gestion des compétences, actualisation des connaissances, rentabilité de certaines tâches, ...). Cette centralisation d'accompagne d'une structure très hiérarchisée (Directeur financier, chef comptable, comptable, ...).

Les entreprises n'hésitent toutefois pas à décentraliser et même externaliser certaines tâches, essentiellement pour des raisons de coût (ex : certaines opérations à « forte main d'œuvre » sont sous-traitées à des prestataires de services implantés dans des pays où le coût est plus faible) et de technicité (ex : la paie). La dématérialisation des supports (informatisation) facilite ce nouveau mode d'organisation.

2. Présentation générale de la fonction financière

La fonction financière occupe une place particulièrement importante dans la gestion. En effet, toute entreprise a besoin pour assurer sa survie ou son développement de moyens financiers.

C'est là la raison d'être principale de la fonction financière que de procurer à l'entreprise les moyens de financement dont elle a besoin.

D'une manière plus générale, la fonction financière remplit quatre missions. Elle est chargée :

- † D'assurer en permanence le financement de la production (prendre en charge les dépenses courantes de fonctionnement)
- † D'obtenir les moyens financiers au meilleur prix pour ne pas alourdir les charges de l'entreprise
- † De placer les liquidités excédentaires pour accroître la rentabilité de l'entreprise
- † D'analyser la situation financière de l'entreprise et de produire des informations financières à destination de ses partenaires (banques, marchés financiers, fournisseurs...)

Section II. L'audit de la fonction comptable et financière

L'audit de cette fonction n'est pas une tâche très aisée étant donné le nombre des services la composante. A cet effet, il est préférable pour l'auditeur d'effectuer un audit opérationnel de chaque service faisant partie de la fonction comptable et financière. Pour ce faire, nous allons commencer ce chapitre par un rappel général de la démarche de l'audit interne avant d'aborder les principaux risques liés au cycle de trésorerie sur lequel portera notre étude de cas. En dernier lieu, nous verrons les points de contrôle de l'auditeur au sein de cette

1. Contrôle des paiements

La plupart des règlements effectués habituellement dans une entreprise le sont aujourd'hui par chèque ou par traite. Cette pratique s'explique par la commodité que présente ce mode de paiement, mais aussi par les avantages qu'il offre à l'entreprise en matière de contrôle. Les fonds bancaires sont par nature moins accessibles que les espèces déposées dans une caisse. En outre, les mouvements bancaires sont retracés sur des états tenus par un tiers, la banque, et envoyés régulièrement à la société qui peut les contrôler.

Il en résulte que, si le contrôle interne est bon, les sorties de caisse ne concernent que des sommes réduites ou nécessitant une extrême urgence, telles les avances sur frais, petites fournitures, menus frais de transports, Notons cependant que, dans certaines entreprises, une part importante des salaires est payée par caisse.

a. Paiements par chèque ou virements

Même si le fait d'effectuer tous les règlements par chèques offre en soi une sécurité des procédures complémentaires de contrôle interne doivent être prévues. Il est important en effet que tous les chèques émis soient signés uniquement par des personnes autorisées, que soient prévues des pièces justificatives attestant leur bien fondé, enfin que leur

Enregistrement et leur expédition soient menés rapidement et correctement.

i. Les signatures autorisées :

Les personnes qui disposent de la signature des chèques agrégées auprès des banques, doivent être limitativement désignées (procès-verbaux du conseil d'administration, pouvoirs transmis aux banques). Il sera utile de prévoir soit la nécessité d'une double signature à partir d'une certaine somme, soit un montant maximum pour chaque signature.

Les signatures ne doivent pas avoir accès à la préparation et à l'enregistrement des chèques et, lorsqu'est possible, il est souhaitable qu'ils ne soient pas habilités à approuver les pièces autorisant un règlement.

ii. Etablissement des chèques ou des ordres de virement :

Les chèques présentés aux signataires doivent être barrés et établis au nom des bénéficiaires nommément désignés (donc non « au porteur » ou « en blanc »).

La responsabilité de leur conservation jusqu'au moment où ils sont envoyés à leurs destinataires incombe aux signataires ou à des personnes en dépendant directement. Ils ne doivent en aucune circonstance être retournés à la personne qui les a préparés : il est préconisé de les envoyer le plus rapidement possible.

iii. Examen et annulation des pièces justificatives :

Les personnes ne doivent signer les chèques qu'après avoir vérifié leur bien-fondé, c'est-à-dire examiné les éléments justificatifs joints. Ces justificatifs doivent en principe être, soit un simple original de la facture correspondante si l'approbation par les différents services responsables des calculs, prix, quantités livrées et conditions y figurent de manière claire, soit la facture originale vérifiée et enliassée avec les documents qui portent ces indications. Dans cas comme dans l'autre, les signataires doivent refuser les documents justificatifs qui ne constitueraient pas des originaux.

Une fois le chèque correspondant aux pièces justificatives émis, ces pièces doivent être annulées par une mention de paiement inscrite manuellement ou avec l'aide d'un tampon.

Les signataires des chèques, en examinant ces pièces, peuvent ainsi voir immédiatement si elles ont déjà fait l'objet d'un règlement : les doubles règlements, préjudiciables à l'entreprise et à son image de marque, sont de la sorte évités.

b. Paiement par caisse*i. Principe de base*

En matière d'opérations de caisse, un principe fondamental de contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses.

ii. Signatures autorisées

Les autorisations de dépenses peuvent être le fait de personnes différentes, selon leur nature ou le service de l'entreprise concerné. Néanmoins, il est nécessaire de prévoir une organisation stricte d'autorisations qui doivent être le fait de personnes limitativement désignées.

iii. Examen et annulation des pièces justificatives :

- Le caissier doit s'assurer que les pièces qui lui sont présentées, afin de justifier la dépense, ont été dûment autorisées en comparant les signatures y figurant avec les modèles dont il dispose préalablement ;
- Il doit également s'assurer de l'identité du bénéficiaire, notamment pour les avances, les salaires et les remboursements de frais ; le bénéficiaire doit obligatoirement signer un reçu que lui préserve le caissier et que celui-ci conservera, ou encore il lui faudra contresigner des pièces justificatives lui faisant reconnaître qu'il a bien reçu les sommes demandées ;
- Avant l'enregistrement comptable des dépenses, le caissier doit aussi annoter les justificatifs, afin de prévenir leur réutilisation. Ceci peut être le fait d'une mention manuscrite telle que « payé par caisse le ... » et d'une numérotation. Les pièces sont ensuite comptabilisées (ou font l'objet préalablement d'un récapitulatif par période) et classées selon leur suite numérique, ce qui constitue une défense efficace contre les risques d'omission ou de double enregistrement.

2. Contrôle des encaissements

a. Les encaissements par chèques

Le courrier doit parvenir non décacheté à un service « réception du courrier » (ou secrétariat de direction) dont les membres ne doivent en aucun cas avoir accès à la trésorerie et aux comptes « clients ». Les chèques doivent être systématiquement barrés s'ils ne le sont pas et complétés si la mention du bénéficiaire n'y figure pas.

b. Les encaissements par caisse

i. Principe de base

Ce principe est le même que celui énoncé par les décaissements :

Les recettes de caisse ne doivent pas être affectées au paiement des dépenses. L'application de ce principe permet un contrôle renforcé des différents types de recettes.

On peut distinguer deux catégories d'encaissements :

- ✓ Ceux effectués par des agents de l'entreprise (livreurs, représentants, ...) ou par des tiers ;
- ✓ Ceux provenant des ventes de marchandises au comptant en usines,

dépôts ou magasins.

ii. Les ventes au comptant :

L'entreprise doit d'abord s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant de ventes au comptant. A cet effet, il lui faudra recenser les différents points de vente (dépôts, usines, magasins). Lors de la récupération des fonds, elle pourra alors s'assurer, par comparaison avec le recensement primitivement effectué, que toutes les recettes ont été centralisées à la caisse principale et remises en banque.

Les contrôles à prévoir porteront ensuite sur les deux phases constitutives d'une vente au comptant, c'est-à-dire, d'une part, la livraison de la marchandise et le paiement du client à la caisse du lieu d'émission, d'autre part, le suivi comptable de l'opération et le transfert des fonds.

Tous les fonds reçus (espèces ou chèques) doivent être remis rapidement au caissier principal. Le vendeur doit aussi envoyer ses fonds à la fin de chaque journée, sous déduction éventuelle d'un montant fixe autorisé par la direction et destiné à assurer son « fonds de roulement » (et qui devra être justifié par des pièces comptables). Une personne des services comptables n'ayant pas accès à la trésorerie compare alors le total de la bande d'enregistrement relative aux transactions de la journée avec les sommes reçues par le caissier ou avec le bordereau de remise en banque remis au trésorier (compte tenu du fonds fixe de roulement).

Toute différence au-delà d'un seuil de tolérance fixé doit faire immédiatement l'objet d'investigations et éventuellement d'un rapport à une personne responsable.

Enfin, le caissier remet immédiatement en banque les fonds ainsi collectés sans les imputer au paiement des dépenses.

3. Protection des ventes

a. Grade et conservation des carnets de chèques

Les carnets de chèques non utilisés ou en service doivent être conservés en lieu sur (coffre fort) sous la seule responsabilité de la personne chargée de leur préparation.

Les chéquiers utilisés et terminés seront gardés plusieurs années, afin de conserver ainsi une des traces du paiement. Les chèques annulés doivent être eux aussi conservés après avoir été détériorés pour prévenir leur réutilisation. Une pratique courante est d'accrocher le numéro du chèque, après l'avoir découpé, au talon du chéquier.

b. Dépôts des chèques et des espèces en banque

Des instructions internes doivent prévoir une remise en banque aussi rapide que possible des espèces et des chèques. Il s'agira généralement d'une remise journalière.

Cette disposition permet de limiter le montant des fonds en « transit » et les risques afférents de perte ou de fraude ; elle constitue également pour

l'entreprise un gain de trésorerie et une réduction d'agios à payer. Un bon contrôle interne sur les opérations de recettes en banque implique que les personnes qui assurent de dépôt en banque des chèques et l'enregistrement des mouvements passés aux comptes « clients » soient indépendantes.

Le suivi de l'entreprise ne s'arrête pas au moment où la remise en banque est effectuée. Il convient de contrôler par sondage les écritures de crédit passées par la banque dans les jours qui suivent le dépôt et, de vérifier, pour un certain nombre de remises, les bordereaux de remises, les avis de crédit et les relevés correspondants ainsi que les dates de valeur servant à calculer les agios.

4. Enregistrements comptables des opérations de trésorerie

a. Séparation des tâches et supervision

Les journaux de trésorerie doivent être établis par un service ou une personne n'ayant pas accès aux comptes « clients » ou « fournisseurs », à l'établissement et à la signature des chèques, ainsi qu'à l'ouverture du courrier et au dépôt des fonds en banque. Cette distinction entre les fonctions de caissier (ou de trésorier) et de tenue de journaux de trésorerie est fondamentale. En l'absence de cette distinction, les possibilités de fraude s'avèrent nombreuses. Dans les cas où cette séparation des tâches ne pourrait être obtenue (cas de la petite entreprise), il est nécessaire pour l'entreprise de prévoir des contrôles complémentaires.

Par ailleurs, les personnes responsables de l'établissement des journaux de trésorerie ne devraient pas établir seules les rapprochements bancaires. Toutefois, lorsque le service comptable dispose d'effectifs restreints (petite société), cette duplication des tâches peut être admise à condition que les rapprochements bancaires soient vérifiés régulièrement par une autre personne, de la comptabilité générale, qui y appose alors son visa. La séparation des tâches est donc dans ce cas accompagnée ou supplée par une supervision.

i. Contrôles sur les enregistrements

1. L'enregistrement des chèques émis selon une suite numérique. En pointant les journaux de trésorerie, et éventuellement, les comparant avec les talons des chéquiers ou les listes récapitulant les chèques émis (pour identification des chèques annulés), il est alors possible de vérifier que tous les chèques ont été enregistrés ;
2. L'utilisation d'un journal différent, d'autre part, pour chacune des devises qui constituent l'encaisse ;
3. Une comptabilisation rapide des enregistrements. Les chèques doivent être comptabilisés dès leur émission et les sommes reçues dès leur réception, ceci afin d'éviter tout oubli ou retard.

ii. Les rapprochements bancaires

Les soldes des comptes de banque doivent être régulièrement, rapprochés des montants apparaissant sur les relevés bancaires, afin de détecter les erreurs éventuellement commises par la banque ou par la société.

Les soldes des comptes de banque et ceux figurant sur les relevés ne sont en effet pratiquement jamais identiques, car un certain nombre d'opérations peuvent ne pas avoir été enregistrées provisoirement (soit en banque, soit dans les comptes).

Les réconciliations bancaires jouent un rôle fondamental dans le contrôle interne. Elles ne sont pleinement efficaces qu'à certaines conditions que l'on récapitulera en fonction des développements précédents :

- Leur établissement doit être régulier ; une fois par mois semble être un minimum communément pratiqué ;
- L'employé responsable ne doit avoir aucun accès à la réception et à la manipulation des chèques émis ou reçus. Les relevés bancaires (en particulier celui de fin de mois) doivent lui parvenir directement de la banque pour éviter que des modifications quelconques y soient apportées ;
- Si l'employé responsable passe également les écritures sur les journaux de trésorerie les rapprochements doivent être vérifiés et supervisés par une personne indépendante ;
- La procédure de réconciliation comprendra non seulement une récapitulation des éléments en suspens mais également une vérification de l'authenticité de ces éléments.

Obtenir l'assurance que tous les paiements et les encaissements ont été enregistrés (exhaustivité des enregistrements)

iii. Les risques pouvant exister :

Omission dans enregistrements de paiements effectués :

Cette omission peut provenir de deux facteurs:

- un paiement est effectué sans qu'il y ait établissement de pièce justificative. Celle-ci servant de base à la comptabilisation ;
- un paiement est effectué avec une pièce justificative mais celle-ci n'est pas comptabilisée.

Omission dans l'enregistrement des recettes (erreur ou fraude) :

iv. Examen théorique des dispositifs de contrôle :

Exemples de dispositifs de contrôle à examiner :

Procédure de mise en paiement :

- existence d'une pièce justificative dûment signée par un responsable pour toute mise en paiement ;

- définition et nombre de personnes pouvant autoriser ces mises en paiement, ces personnes devant être connues du caissier et du signataire des chèques ;
- conservation en lieu sûr des carnets de chèques et des avoirs en caisse; établissement des chèques barrés ;
- existence de paiements exceptionnels (par exemple: procédure d'avances au personnel).

✚ *Contrôle des enregistrements sur les livres de trésorerie*

- contrôle réciproque (on ne peut tenir les livres de trésorerie et être chargé soit de l'ouverture du courrier, soit de la tenue, des comptes débiteurs et créditeurs -clients notamment -soit de la signature des chèques);
- pré-numérotation des pièces justificatives;
- contrôle arithmétique des écritures à partir des pièces justificatives (liste de recettes, bordereau de remises, etc.);
- émission des chèques en suite numérique;
- supervision à intervalle régulier des journaux de trésorerie par une personne indépendante : rapprochement avec les relevés de banque et avec les comptes.

✚ *Suivi des comptes :*

- réconciliation bancaire mensuelle supervision du rapprochement, suivi des éléments en suspens;
- inventaires de caisse (inventaires réguliers et inventaires surprise).

✚ *identification la recette*

- distinction entre recette et dépenses ;
- listage des recettes arrivées par voie postale avant remise au caissier ou en banque ;
- supervision par un responsable indépendant de la remise des fonds ;
- procédure pour les recettes recueillies par des tiers ;
- ventilation des recettes par l'entreprise ;
- contrôle mis en place pour les recettes ayant un caractère particulier (cantine. magasin pour le personnel, règlements reçus pour des créances amorties, etc.).

✚ *Protection physique des recettes*

- rapidité de la remise en caisse ;
- fréquence et rapidité des remises en banque ;
- protection des avoirs au sein de l'entreprise (coffre-fort. accès réglementé à la caisse, etc.) ;
- barrement des chèques à ouverture du courrier et éventuellement désignation sur le chèque du bénéficiaire.

✚ *Examen pratique des dispositifs de contrôle (tests de permanence).*

Exemples de tests de permanence:

a) Concernant les paiements :

- partir des enregistrements sur le relevé bancaire et vérifier l'enregistrement en comptabilité des paiements
- partir des rapprochements bancaires et examiner systématiquement les paiements qui figurent en rapprochement pour s'assurer de leur bon enregistrement sur la base de la pièce justificative;
- vérifier les enregistrements à partir des chèquiers;
- vérifier que les chèques annulés ne peuvent être réutilisés (numéro découpé et agrafé sur le talon);
- sélectionner des pièces justificatives de paiement et rechercher leur enregistrement ;

b) Concernant les recettes:

- à partir des relevés bancaires, s'assurer que les recettes en banque figurent en comptabilité;
- partir des enregistrements extra comptables des recettes (relevés au courrier, dossiers détenus dans divers services. etc.) et vérifier l'enregistrement en comptabilité.

Obtenir l'assurance que les paiements et les recettes enregistrés correspondent à la réalité (réalité des enregistrements)

v. Les risques pouvant exister :

✚ *Enregistrement des paiements non autorisés.*

Ce risque comporte deux aspects:

- ou bien il s'agit de paiements effectués sans autorisation qui correspondent soit, à un paiement que la direction entendait n'effectuer que plus tard, soit à un paiement déjà effectué (ou qui le sera de nouveau plus tard avec autorisation) avec les risques de double règlement qui s'y attachent ;
- ou bien il s'agit de paiements (non autorisés) et fictifs et qui se traduisent par un détournement de fonds.

✚ *Enregistrement de recettes fictives :*

i. Examen théorique de dispositifs de contrôle :

Exemples de dispositifs de contrôle à examiner:

a) Nature et établissement des pièces justificatives :

- procédure d'autorisation des paiements et de saisie des encaissements ;

- création de pièces autorisant les dépenses (formulaire spécial, signature nécessaire, mode de transmission et possibilité d'altération du document) ;
- identification des encaissements dès leur réception (le document de saisie peut-il être altéré ?) ;
- pièce justificative autorisant les dépenses rendues inutilisables après usage.

b) Contrôle sur des pièces justificatives :

- contrôle et rapprochement des écritures passées sur les livres de trésorerie ;
- suivi des comptes (réconciliation bancaires et inventaire de caisse) pour détecter les erreurs éventuelles.

ii. Examen pratique de dispositifs de contrôle :

Exemples de tests de permanence:

- Confirmer d'autorisation des paiements

A partir des relevés bancaires et des journaux de trésorerie :

- Retrouver la pièce justificative ;
- Vérifier qu'elle est signée par une personne habilitée à autoriser le paiement ;
- Contrôler le montant, la date du paiement ;
- Vérifier que la pièce justificative a été annulée (par exemple au moyen d'un tampon) ;
- Vérifier la contrepartie dans un compte créditeur ou débiteur.
- Recherche de recettes fictives.
- Effectuer des recoupements (voir, à cet égard, l'audit analytique) ;
- Partir de la comptabilité et examiner l'encaissement effectif des sommes dans les relevés bancaires ;
- Partir des rapprochements bancaires et examiner systématiquement les recettes figurant aux rapprochements (sommes non comptabilisées par la banque et enregistrées par l'entreprise.

5. Exemples de techniques de détournements

a. Détournement des recettes

Pour les masquer, les moyens suivants sont parfois employés :

- Ne pas enregistrer les recettes (bordereaux des ventes détruits factures portant des numéros bis) ;
- Laisser des comptes « clients » débiteurs alors que le règlement a été fait (et détourné) ;
- Enregistrer des avoirs fictifs ;

- Enregistrer des escomptes de règlement ;
- Manipuler les rapprochements de banque (majorer ou minorer les éléments en suspens) ;
- Solder les comptes « clients » par pertes et profits ;
- Faire des enregistrements en cascade pour dissimuler le détournement initial.

b. Détournements de fonds en caisse ou en banque

Pour les masquer, les moyens suivants sont parfois employés :

i. Utilisation de justificatifs fictifs de dépenses pour le montant du détournement

- Etablir des justificatifs fictifs de dépenses pour le montant du détournement
- Réutiliser des pièces justificatives de périodes précédentes en changeant des dates.

ii. Utilisation de chèques à son profit (en les émettant, en utilisant des chèques en blanc)

- Majorer le total des règlements (manipulation des comptes fournisseurs) ;
- Minorer les escomptes de règlements ;
- Ne pas enregistrer les avoirs des fournisseurs ;
- Créer des effectifs fictifs.

6. Procédures et examens particuliers

Nous mentionnerons à titre indicatif quelques procédures de vérification typiques :

a. Rapprochements de banque

- Examen des relevés de banque pour détecter les modifications (grattage, surimpression, montage de photocopie). Eventuellement, demander à la banque de nouveaux exemplaires de relevés bancaires ;
- Faire des rapprochements de banque pour les comparer avec ceux émis par l'entreprise.

b. Encaissements

- Pointage systématique des recettes et des remises en relevant les décalages entre dépôt et enregistrement par la banque. Eventuellement, demander à la banque des copies des bordereaux de remise (pour contrôle des imputations décalées) ;
- Contrôle des totaux des registres des recettes ;

- Pontage systématique des recettes enregistrées avec les justificatifs ;
- Contrôle des escomptes accordés aux clients pour vérifier qu'ils n'ont pas été majorés.

c. Paiements

- Pointage des chèques émis avec les relevés bancaires ;
- Analyser en détail les chèques en suspens ;
- Relever les dates de paiement des chèques et les comparer avec les dates d'émission et les dates d'enregistrement comptable ;
- Faire revenir des chèques de la banque et examiner si le bénéficiaire correspond aux enregistrements faits par l'entreprise ;
- Contrôler les virements inter-banques.

Chapitre II. Étude de cas

Vous êtes stagiaire à la Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Fès RADEEF, une société semi-publique à caractère industriel et commercial dotée de personnalité civile et autonomie financière.

Le directeur général vous demande, sur la base des informations qui sont fournies ci-dessous, d'auditer la fonction comptable et financière de l'entreprise. Votre mission devra analyser les trois principaux cycles de la fonction comptable et financière à savoir :

- Cycle Revenu : Service Caisse Principale, Service Trésorerie ;
- Cycle Comptable : Service Comptabilité & opérations diverses, Service Comptabilité produits, Bureau de saisi ;
- Cycle Financement : Service Financement Externe ;

Cette mission concernera tous les services rattachés à la division comptable et financière.

Section I. Présentation de la société

1. Fiche signalétique :

- Raison sociale : RADEEF. Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de
- Fès.
- Forme juridique : Régie autonome. .
- Effectif: 1042.
- Date de création : Janvier 1970.
- Secteur d'activité : Distribution d'eau, d'électricité et l'assainissement.
- Adresse : Rue de Soudan-BP : 2097-Fès-

2. Historique:

La régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de la wilaya de Fès a été créée par la délibération du conseil municipal de la ville de Fès en 1969, et conformément aux dispositions du dahir N°159315 du 23 juin 1960 relatif à l'organisation communale.

La RADEEF est une institution semi publique à caractère industriel et commercial dotée de personnalité civile et autonomie financière. Elle a pour mission l'achat et la vente d'eau et d'électricité de l'ONE et l'ONEP, ainsi que la distribution à tous les habitants de la ville d'une façon régulière. En outre, elle se charge de l'exploitation et de l'entretien du réseau d'assainissement.

La RADEEF est dirigée par un directeur assisté par un conseil d'administration et de comité de direction et chargé de suivre la gestion de la RADEEF par arrêté du 25 décembre 1969, le ministre de l'intérieur a approuvé la délibération du conseil communal de Fès au 29 août 1969 concernant la création de la RADEEF et fixant la dotation initiale et établissant le règlement ultérieur ainsi que le cahier de charge.

En janvier 1970, la RADEEF s'est substituée à la compagnie Fassi pour la gestion du réseau d'eau potable. La RADEEF a été transformé en régie intercommunale suite à l'arrêté du ministre de l'intérieur N°3211 du 2 octobre 1985 qui autorise la création du nouveau syndicat des communes. Pour la gestion de l'eau potable dans 19 communes.

A partir du janvier 1996, la RADEEF a été chargé de la gestion du réseau d'assainissement de la ville de Fès en vertu de l'arrêté du ministre de l'intérieur N°280699 du 3 janvier 1976.

Le ministre des finances contrôle la RADEEF par l'intermédiaire d'un agent comptable et du service de contrôle du personnel. Le contrôle financier de l'Etat est réglementé par le dahir N°I-59-271 avril 1960 organisant le contrôle financier sur les offices, établissement publics et sociétés concessionnaires ainsi que les organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat ou des collectivités locales.

La régie est chargée d'assurer la distribution d'eau et d'électricité et la gestion du réseau d'assainissement dans la ville de Fès et intervient dans la distribution d'eau dans les centres suivants : Sefrou, Bhalil, Bir Tamtam, commune Wlad Taib, commune Matmoura, commune Aintimagnai, commune Wladayad et commune Ain chkaf.

Afin de répondre aux besoins accrue des habitants de la ville, la régie a opté pour la décentralisation via la création des agences commerciales et ce à partir de 1991.

La régie est gérée par un conseil d'administration se composant de :

- Le président : Le Wali de Fès.
- Les membres :
- Huit membres représentants des conseils communaux de la wilaya.
- Représentants des Ministères de l'intérieur, des finances, des travaux publics et de l'énergie.

Assistent également aux délibérations du conseil :

- Les gouverneurs des préfectures de Fès Médina, Zouagha Moulay Acoub et de la province de Sefrou.

- Le secrétaire général de la Wilaya.
- Les ingénieurs chefs des services techniques.
- Le contrôleur financier.
- Les représentants de l'ONE, l'ONEP.
- Le directeur de la RADEEF.

3. Présentation de la division financière et comptable :

La division comptable & financière se compose de 60 personnes réalisant des tâches distinctes. La division est scindée en deux services :

Un financier, responsable de l'ensemble des mouvements financiers et leur suivi.

L'autre comptable, qui enregistre l'ensemble des opérations réalisées.

Avant d'entamer la partie consacrée au manuel de procédures, trame de fond de notre travail, en terme organisationnel on peut dire que cette division souffre d'un certain nombre d'anomalies :

- Procédures discontinues.
- Absence d'un contrôle permanent.
- Absence d'un système d'information cohérent.

Section II. Description narrative du fonctionnement de la direction comptable et financière

1. Cycle Revenu

Il s'agit ici de cerner l'ensemble des procédures relatives au traitement des recettes depuis la perception jusqu'à la comptabilisation et suivi. Ce cycle englobe les services suivants :

a. Service caisse principale :

Ce service a pour principales fonctions :

- La collecte des recettes versées par les encaisseurs et les sous-caisses.
- Le versement des recettes aux banques (AWB, BMCE).
- La paie du personnel et autres charges y afférentes (seulement pour les personnes ne disposant pas d'un compte bancaire)

Acteurs :

- Sous-Caisse.
- Encaisseurs.
- Banques (BMCE, AWB).
- Trésorerie.

- Bureau fournisseur.

Le découpage du travail du caissier principal a donné naissance aux procédures suivantes:

i. Procédure 1 : Encaissement recettes -Encaisseurs.

- L'encaisseur se présente à la caisse principale muni de son carnet de versement et verse les sommes perçues à la caisse principale (espèces, chèques).
- Le caissier principal vérifie les sommes perçues.
- Signature sur le carnet de versement et création d'un bon de versement en 2 exemplaires ; 1 pour la comptabilisation, l'autre archivé.

ii. Procédure 2 : Encaissement recettes sous- caisses.

La RADEEF dispose de différentes sous-caisses :

Caisse 1 : Devis-facture.

Caisse 2 : Gros consommateurs.

Caisse 3 : Abonnement.

Caisse 4 : Porte- feuille.

- Chaque sous-caisse se présente avec son carnet de versement et verse les sommes perçues à la caisse principale (espèces, chèques).
- Le caissier principal vérifie les sommes perçues (calcul arithmétique)
- Signature sur le carnet de versement et création d'un bon de versement en 2 exemplaires ; 1 pour la comptabilisation, l'autre archivé.

iii. Procédure 3 : Versement des recettes aux banques (virement interne)

Les recettes perçues (espèce, chèques, effets) sont versés aux banques afin d'alimenter les comptes de la RADEEF auprès de la BMCE et AWB. Ce versement se fait via la société BRINGS. Le versement des chèques ainsi que des effets requiert une description détaillée.

- Le caissier principal dispose des différents documents bancaires notamment les bordereaux de versements des chèques ainsi que des effets de commerces.
- Les chèques sont triés par localité : sur place ou hors-place et par catégories de banques.
- Regroupement des catégories des chèques et calcul de leur somme globale.
- Enregistrement des chèques dans les carnets de remise et création d'un document : bon de remise en 3 exemplaires ; 2 pour la banque

et l'autre reste au sein de la RADEEF pour suivi et contrôle de l'alimentation du compte.

- La société BRINGS vérifie la totalité des dépenses de la caisse-principale (versements) et fournit un bon de réception des versements à la caisse.

iv. Procédure 4 : Paie du personnel (voir détail serv. Fournisseur)

- Le personnel ne disposant pas d'un compte bancaire s'adresse à la caisse-principale pour règlement de leur rémunération.
- Le service du personnel élabore la liste des employés ainsi que leurs rémunérations dues.
- Elaboration d'un chèque signé par le DG et contre signé par l'agent comptable.
- Contact de la banque et versement de l'argent.
- Chaque employé se présente à la caisse muni de son badge et de sa CIN.
- Paiement des salariés et signature de ses derniers sur l'état des rémunérations.

v. Procédure 5 : Elaboration de la situation journalière —caisse principale.

A la fin de chaque journée, le caissier principal élabore une situation journalière qui décrit en détail les mouvements -recettes et dépenses (versements)- de la journée.

- Calcul des recettes perçues et leurs vérifications avec les bons de versements des sous-caisses et des encaisseurs.
- Calcul des dépenses (versement) en espèces et en chèques -ou effets de commerce-auprès des banques.
- Calcul des avoir en caisse.
- Enregistrement des différents mouvements dans le journal de caisse en 2 exemplaires, un pour le service de trésorerie, l'autre pour archivage.

b. Service Trésorerie :

Ce service a pour principales fonctions :

- La comptabilisation des recettes (caisse principale, agences).
- L'élaboration des états de rapprochement bancaires.
- La déclaration de la situation de trésorerie journalière, mensuelle.
- La justification des situations des agences (mensuelle).

La comptabilisation des recettes et dépenses se fait via les journaux financiers à savoir : journal caisse, BMCE, AWB, CCP, Trésor.

Journal BMCE, AWB : Ces comptes sont mouvementés à l'occasion de chaque recette ou dépense enregistrée au niveau de ces banques. A la fin de chaque mois, les mouvements inscrits à ces journaux sont rapprochés à ceux figurants dans l'extrait bancaire.

Le journal CCP sert à comptabiliser l'ensemble des recettes provenant de certaines personnes ou organismes qui ne peuvent pas verser au niveau des banques. Dès que le solde de la régie auprès du CCP atteint 10.000 DH, un virement systématique à la trésorerie générale est effectué.

Journal trésorerie générale : C'est un compte ouvert auprès de la TG de Fès. Il est débité par les virements automatiques en provenance du CCP et des clients crédités par le règlement des factures. A la fin de chaque mois un rapprochement est établi entre l'extrait de la TG et le solde financier. Il existe également un journal de trésorerie compte spécial mouvementé à l'occasion de chaque alimentation par les débloqués de la banque mondiale.

Acteurs :

- Caisse principale.
- Service commercial
- Direction centrale des régies.
- Direction générale.
- Annexes RADEEF.

Le découpage du travail du trésorier a donné naissance aux procédures suivantes :

i. Procédure 1 : Comptabilisation des recettes journalières (caisse principale).

La comptabilisation se fait via un journal financier : journal de caisse.

- Le caissier principal transmet au service de trésorerie la situation journalière de la caisse principale, (journal de caisse + les pièces justificatives BV; BRM; BR; JC).
- Le responsable de trésorerie vérifie la ventilation des recettes (calcul arithmétique, inspection physique des PJ).
- La situation journalière étant vérifiée, elle est comptabilisée dans le journal de caisse par numéros de compte (conformément au plan comptable de la société).

ii. Procédure 2 : Comptabilisation des recettes journalières des agences.

Il s'agit ici de la comptabilisation de l'ensemble des recettes perçues auprès des agences. En effet la RADEEF dispose de 11 agences (en plus de celle relative au siège).

- Chaque agence transmet l'ensemble de ces mouvements (recettes) au service commercial.
- Le service commercial transmet la situation de chaque agence en plus des pièces justificatives au service de trésorerie.
- Le responsable du service vérifie les montants des recettes perçues, comptabilise les mouvements dans le journal financier et ce en affectant chaque agence au compte bancaire la concernant.

iii. Procédure 3 : Vérification et ventilation des situations - agences.

Le service commercial transmet la situation journalière de chaque agence via intranet au responsable de trésorerie.

- Le responsable du service édite un état de l'ensemble des mouvements mensuels des agences et le transmet au responsable du journal- agences.
- Ce dernier vérifie le solde de chaque opération comptabilisée avec celle éditée.
- Le responsable journal- agence retourne l'état vérifié au responsable du service de trésorerie pour justification des soldes restés.

iv. Procédure 4 : Elaboration des situations de trésorerie périodiques.

Le service de trésorerie s'occupe de fournir une situation de trésorerie (journalière, mensuelle) ainsi que les états de rapprochement afin de donner une idée globale sur les différents mouvements de la régie.

①. Elaboration des situations de trésorerie :

Il s'agit ici de donner une idée globale sur la situation journalière financière de la régie, cette situation suit la logique de dépense - recette par banque et par nature d'opération.

La situation journalière comprend plusieurs états : Situation de trésorerie globale, détail des chèques émis, situation de trésorerie détaillée (par banque et par nature d'opération), récapitulatif des entrées et des sorties (par banque).

On peut envisager l'ajout de l'état de versement agences pour avoir une idée sur la performance de chacune d'elles.

Déroulement de la procédure :

- Le caissier principal fournit au service de trésorerie la situation journalière de la caisse (Journal de caisse).
- Le service commercial fournit l'état de recettes des annexes.

- Le service de trésorerie établit la situation de trésorerie journalière comprenant toutes les opérations par nature, banque concernée ainsi que les chèques en cours de signature chez l'agent comptable.
- Cette situation journalière est transmise au chef de division.
- Le service de trésorerie établit en plus, une situation mensuelle transmise à la Direction Centrale des Régie (DCR) qui décrit en détail les différents mouvements de la RADEEF ; banque concernée, nature d'opération, fournisseurs, clients travaux.

Situation de trésorerie

Désignation	Flux d'information
<i>Recettes</i>	
Siège	Journal de caisse (caisse principale)
Agences	Service commercial (par réseau).
Encaisseurs ; agences	Bon de versement.
<i>Dépenses</i>	
Règlement de compte	
Frais de personnel	Ordre de paiement dûment validé.
Fournisseurs	OPV.
Organismes sociaux	OPV.
Impôt et taxes	OPV.

Remarque :

La situation de trésorerie recèle certaines limites :

- Les recettes des encaisseurs agences posent le problème de retard.
- EXP : Pour établir la situation du 24/08 on se base sur les bons de versement du 16/08.
- La situation de trésorerie ne met pas en évidence le segment client, type de produits...etc.

②. Elaboration des états de rapprochement bancaire :

Comme son nom l'indique, l'état de rapprochement fournit le détail des différents mouvements financiers (recettes, dépenses) de la régie avec ses partenaires financiers (banques).

Il s'agit d'un rapprochement par voie de comparaison entre : Le relevé bancaire mois M, Le journal financier M, et l'état de rapprochement M-I.

L'état de rapprochement comporte deux parties : Une relative à la banque, et l'autre relative au journal financier.

L'état de rapprochement comporte deux repères :

- **Dépenses** : Il s'agit ici de vérifier l'ensemble des dépenses de la régie qui ont été pris en considération par la banque. Pour se faire, le responsable de trésorerie établit un rapprochement entre la partie banque et les états relatifs à : rejet chèque, marché, chèque émis (service fournisseur), règlement compte.

- **Recettes** : Il s'agit d'un contrôle des différentes recettes de la régie et leur affectation au niveau de la banque. Le trésorier dispose de plusieurs pièces notamment ceux de la caisse principale ainsi que celles de la banque.

L'état de rapprochement débute par un solde calculé comme suite :

$$\text{Solde mois (M)} = \text{Solde Mois (M-1)} + \text{Recettes} - \text{Dépenses.}$$

Remarque :

Pour pallier aux lacunes et aux problèmes (perte du temps, des montants restent non justifiés...etc.) rencontrés lors de l'élaboration des états de rapprochement, on peut envisager deux solutions :

- Individualisation de l'ensemble des mouvements financiers (surtout au niveau de la caisse principale).
- Informatisation de la procédure : La dite procédure assurera un lien directe entre la régie et la banque et donc les organes directrices connaîtront en temps réel les différents mouvements des recettes et dépenses, (solution délicate) Dispositif comptable appliqué :

Principes comptables :

Le fait générateur de la comptabilisation des flux de trésorerie est l'encaissement ou le décaissement effectif.

Règles d'évaluation :

Seul le montant net effectivement encaissé ou décaissé est porté aux comptes financiers.

Cadre comptable & nomenclature : (voir plan comptable).

Schémas des écritures comptables :

La comptabilisation des flux de trésorerie se fait comme suit :

- Le service de trésorerie comptabilise les recettes journalières des agences sur la base de la ventilation journalière des recettes comme suit :

Banque		*	
Trésorerie EAU			*
Trésorerie Electricité			*

- A la fin du mois, le bureau de trésorerie ventile les recettes comme suit :

Trésorerie EAU			
Trésorerie Electricité		*	
Compte de recettes concernées		*	*

- Les virements de fonds sont comptabilisés par le BT comme suit :

Virement interne	*	
Caisse		*

- Versement espèce : constatation entrée banque

Banque	*	
Virement interne		*

- Comptabilisation virement direct

Banque	*	
Client concerné		*

Classement et archivages :

Document	Emett	Nbre	Destinataire	Classement	
				Mode	Lieu
Situation journalière de trésorerie	Bureau de trésorerie	1	1 -Chef de division.	Chronologique	Bureau de trésorerie
Situation mensuelle de trésorerie	Bureau de trésorerie	2	1-DCR. 2-Bureau de trésorerie.	Chronologique	Bureau de trésorerie
Etats de rapprochement	Bureau de trésorerie	1	Bureau de trésorerie.	Chronologique	Bureau de trésorerie
Journaux de trésorerie	Bureau de trésorerie	3	1 -Cellule saisie comptable. 2- Bureau de trésorerie	Chronologique	Bureau de trésorerie

2. Cycle Comptable

Il s'agit ici de décrire le déroulement des procédures comptables du traitement des opérations réalisées au sein de la régie. Ce cycle regroupe entre autre :

a. Service opérations diverses.

Ce service est responsable de la tenue des différents enregistrements comptables de la régie.

Le découpage du travail du service comptabilité a donné naissance aux procédures suivantes:

i. Procédure 1 : Comptabilisation des charges de personnel.

Il s'agit ici de la comptabilisation des différents mouvements qui touche le service de personnel : Rémunération, avances, retenue sur salaire...,

- Le service de personnel établit un état global des différents mouvements du personnel.
- Le responsable service comptabilité vérifie la ventilation de chaque compte (Par gérance) et ce en se basant sur des calculs mathématiques.

- L'état étant vérifiée en passe à la comptabilisation proprement dite des différentes opérations (n° de compte, gérance, intitulé du compte).
- A la fin de chaque mois le journal comptable passe ensuite au service saisi pour traitement informatique.
- Le bureau de saisi édite un état de contrôle pour vérification préliminaire avant l'édition de la fiche de compte de la procédure.

ii. Procédure 2 : Vérification des différentes retenues sur salaire.

- Le service de personnel édite l'ensemble des états relatifs aux différents mouvements ; charges de personnel.
- Le service comptabilité vérifie pour chaque salarié les retenues pratiquées.

Remarque :

Les procédures dûment décrites représentent certaines limites majeures :

- La procédure de justification et vérifications des différentes retenues est dispersée. Le responsable du service essaye de justifier l'ensemble des retenues sur salaire à l'exception des retenues des organismes sociaux (CMSS, RCAR, CCR, RECOR..) qui sont sur la responsabilité d'une autre personne.
- Le chèque relatif à la rémunération du personnel comporte le montant global. Lors du contrôle ou bien de l'analyse des comptes, il y a une absence d'information concernant les salariés statutaires, temporaires, pré- logement.
- Il existe un manque d'information concernant la justification de certaines opérations. Exp : anticipation par caisse.
- Les charges de personnel représentent une dépense très importante pour la régie, donc sa comptabilisation ainsi que le suivi et le contrôle de la procédure doivent s'effectuer dans les règles de l'art. Voici quelques propositions pour combler certaines lacunes :
- La tâche relative à la vérification des retenues des organismes sociaux doit être du ressort du responsable du service comptabilité puisqu'il dispose des différents documents relatifs à la justification des retenues et il est en contact direct avec le service du personnel.
- Les PJ relatives aux charges de personnel doivent être transmises au responsable pour vérification, justification, et information sur les différents mouvements réalisés.

b. Service comptabilité - produit :

Ce service est responsable de la comptabilisation de l'ensemble des produits (recettes) de la régie.

Ces produits sont ventilés par gérance et par catégorie de clientèle : Gros consommateurs, hôtels, bains publics, industriels, règlement compte, communes, ADM...etc.

Pour chaque catégorie de clientèle, le service se base sur différents états pour la comptabilisation des produits :

Nature du produit	Service transmetteur
Gérance 2 : EAU	
Gros consommateurs	Service informatique.
Hôtel	Service informatique.
Bains publics	Service informatique.
Industriels	Service informatique.
Particuliers	Service informatique.
Augmentation agences	Service inventaire
Règlement compte	Service informatique.
Communes	Service informatique.
Gérance 3 : ELECTRICITE	
Gros consommateurs (BT)	Service informatique.
ADM, industriels (MT)	Division électricité.
Particuliers (BT)	Service informatique.

Le découpage du travail de ce service a donné naissance aux procédures suivantes :

i. Procédure 1 : Comptabilisation produits.

- Le service reçoit plusieurs états venant de plusieurs services (voir tableau).
- Le responsable du service comptabilité produit procède à la comptabilisation des différents mouvements mensuels, ceci en affectant chaque montant à sa codification comptable et sa nature.
- Les opérations étant comptabilisées, doivent être saisies (informatique) pour l'édition des fiches de compte. Ces derniers sont alors vérifiés avec les soldes des opérations comptabilisées.

ii. Procédure2 : Rapprochement produits.

Le service procède à un rapprochement des produits comptabilisés et ceux vérifiées au niveau du service commercial.

- Le service commercial fournit l'état de l'ensemble des produits et leur nature (ADM, GC...) réalisés et pris en compte au niveau des statistiques commerciales.
- Le responsable du service comptabilité produit vérifie par rapprochement le total des soldes comptabilisés avec l'état commercial.

Section III. Déroulement de la mission

1. Phase de préparation

a. Lettre de mission

« RADEEF » SA
18/03/2007

Lettre de mission

Destinataire : CABINET - FACG -

Copies pour information : **Directeur comptable et financier**, directeur comptable, directeur financier, directeur trésorier, chef comptable, chef trésorier et chef caisse.

Objet : Audit de la direction comptable et financière

Suite aux nouvelles politiques de développement que notre société envisage de mettre en œuvre et afin de déceler d'éventuels risques au sein de notre direction comptable et financière, nous vous sollicitons de mener une mission d'audit auprès de cette direction afin de mesurer le degré de respect et de conformité des procédures adoptées.

Notre société « RADEEF » est une société anonyme. La constitution de notre société remonte à 1969 et son siège principal se trouve à Fès et l'objet social de notre société est l'achat et la vente d'eau et d'électricité de l'ONE et l'ONEP, ainsi que la distribution à tous les habitants de la ville d'une façon régulière. En outre, elle se charge de l'exploitation et de l'entretien du réseau d'assainissement.

Nous vous informons que votre équipe aura accès à tous les services et documents intervenant dans le champ de la mission d'audit prescrite ci-dessus.

Le président directeur général

b. Questionnaire de prise de connaissance

Le QPC permet de collecter des informations qui permettent de délimiter le champ d'activité des auditeurs et d'orienter leur réflexion.

Les données se présentent comme suit :

<u>Données sectorielles</u>
✓ Branche d'activité : eau, électricité et assainissement
✓ Les concurrents : aucun
✓ Taux de marge du secteur : 75%
✓ La technologie utilisée dans le secteur : haute
✓ Le nombre moyen affecté à la direction comptable et financière : 60
✓ La place de cette fonction dans les sociétés du secteur : fonction autonome située dans les niveaux les plus élevés (2 ^{ème} ou 3 ^{ème} niveau).
<u>Données quantitatives</u>
✓ Taux de marge : 85%
✓ Effectif du personnel de la société : 1300 personnes
✓ Effectif du personnel de la DCF : 60
✓ Taux d'encadrement : 18,5%
✓ Charges totales de la DCF : 9 075 000 DHS
✓ Le nombre de services
✓ Nombre moyen d'écritures comptables quotidiennes :
✓ Nombre moyen d'erreurs constatées dans les écritures comptables : 5
✓ Nombre d'états quotidiens
✓ Nombre d'états mensuels
✓ Nombre d'états trimestriels
✓ Nombre d'états semestriels
✓ Nombre d'états annuels
✓ Découverts autorisés
✓ Taux de placement
✓ Nombre d'effets de commerce à l'escompte
✓ Pourcentage de paiement
✓ Le nombre de chèquiers utilisés
✓ Chiffre d'affaires des trois années précédentes
✓ Nombre de caisses
<u>Données qualitatives</u>
✓ Nombre de clients insolvable
✓ Gestion prévisionnelle de la trésorerie
✓ Part du résultat financier dans le résultat global
✓ Conditions bancaires
✓ Choix des paiements de règlements
✓ Taux d'absentéisme du personnel de la DCF
✓ Délai clients
✓ Délai fournisseurs
✓ Les placements

✓ Nombre des comptes bancaires
<u>Données organisationnelles et procédurales</u>
✓ Organigramme de la société : oui
✓ Organigramme de la fonction comptable et financière : oui
✓ Existence d'un manuel de procédures : oui
✓ Principaux cycles : cycle comptable, cycle de financement et cycle de revenu.
✓ Position de la direction comptable et financière : au niveau fonctionnel (voir étude de cas ; organigramme)
✓ Documents de la planification des travaux comptables : Fiche « comptable », fiche « trésorerie », fiche « caisse » et fiche « finance ».
<u>Données réglementaires</u>
✓ Taux d'imposition
✓ Normes de qualité
✓ La répartition des dividendes
✓ Autorisations de paiements ou de virements
✓ Affiliations syndicales
✓ Les contrats à durée déterminée et à durée indéterminée
✓ Les contrats d'exclusivité

c. Grille d'analyse des tâches (GAT)

La G.A.T permet de retracer les tâches, leur nature et les responsables de chaque tâche. Elle permet de visualiser et de vérifier le respect du principe de séparation des tâches.

Tâches	Nature	Caisier principal	Service	Service financier	Agent comptable	Responsable	Service Comptable	Service financier	Responsable	Service comptable	Service caisse	Service comptable
Cycle Revenu												
1. Service caisse principale												
<u>Procédure 1</u>												
Réception des sommes	EX	✓										
Vérification des sommes	C	✓										
Visa sur le carnet de versement	Au	✓										
Etablissement du bon de versement	Ex	✓										
<u>Procédure 2</u>												
Versement des sommes perçues auprès de la clientèle	Ex		✓									
Vérification des recettes	C	✓										
Visa sur le carnet de versement	A	✓										
Etablissement du bon de versement	Ex	✓										
<u>Procédure 3</u>												
Tri des chèques	Ex	✓										
Regroupement des catégories des chèques et calcul de leur somme globale	Ex	✓										
Enregistrement des chèques	En	✓										
Etablissement d'un bon de remise	Ex	✓										
Versement des recettes à la banque	Ex	✓										
Réception d'un bon de versement	Ex	✓										
<u>Procédure 4</u>												
Elaboration des listes des employés	Ex			✓								

Elaboration du chèque de paie	Ex				✓								
Contre signe du chèque par l'agent comptable	A					✓							
Versement de l'argent à la banque	Ex	✓											
Paiement des salariés	Ex	✓											
<u>Procédure 5</u>													
Calcul des recettes (encaisseurs, sous-caisse)	Ex	✓											
Vérification avec les bons de versements	C	✓											
Calcul des versements auprès des banques	Ex	✓											
Calcul des avoirs en caisse	Ex	✓											
Enregistrement des opérations dans le journal de caisse	En	✓											
2. Service trésorerie													
<u>Procédure 1</u>													
Transmission de la situation journalière de la caisse principale	Ex	✓											
Vérification des ventilations des recettes	C						✓						
Comptabilisation de la situation dans le journal caisse	Ex						✓						
<u>Procédure 2</u>													
Transmission de la situation financière au siège	Ex							✓					
Edition de la situation mensuelle des	Ex								✓				

agences													
Vérification des soldes comptabilisés avec ceux édités	C								✓				
Justification des soldes non-trouvés	Ex							✓					
<i>Procédure 4</i>													
Transmission de la situation journalière de la caisse principale	Ex	✓											
Transmission des différents mouvements des annexes	Ex							✓					
Elaboration de la situation journalière et transmission à DG	Ex						✓						
Elaboration de la situation mensuelle et transmission à DCR	Ex						✓						
Réception des relevés bancaires et élaboration des états de rapprochement	Ex						✓						
Cycle Comptable													
1. Service opérations diverses													
<i>Procédure 1</i>													
Elaboration de l'état des rémunérations	Ex			✓									
Vérification de la ventilation de chaque montant	C									✓			
Comptabilisation	En									✓			
Traitement informatique	Ex											✓	
Edition de l'état de contrôle préliminaire puis fiche de compte	Ex											✓	
<i>Procédure 2</i>													

Elaboration des états de différentes retenues	Ex			✓									
Vérification pour chaque salarié les différentes retenues	C										✓		
2. Service comptabilité-produit													
<u>Procédure 1</u>													
Réception des états récapitulatifs des différents ppts	Ex												✓
Comptabilisation des différents mouvements	En												✓
Saisi informatique	Ex											✓	
Contrôle des soldes des différents mouvements comptabilisés avec les fiches de compte	C												✓
<u>Procédure 2</u>													
Réception de l'état des statistiques commerciales	Ex												✓
Vérification des montants comptabilisés	C												✓

Il paraît clair de la grille d'analyse des tâches que les mêmes personnes remplissent des tâches de nature différente (tâches d'enregistrement, d'autorisation, d'exécution et de contrôle), chose qui remet en cause le principe de séparation des tâches.

La grille d'analyse des tâches sert à aider l'auditeur à élaborer la 1ère version du contrôle interne. Cette 1ère version vise la vérification du respect des sept principes du contrôle interne, à savoir :

- Séparation des tâches
- Intégration
- Indépendance
- Permanence

- Universalité
- Information
- Harmonie

Avant d'en arriver à cette étape, nous allons d'abord établir le plan d'approche.

d. Plan d'approche

Le plan d'approche permet de relater les tâches composant la procédure et de relever leurs objectifs, et ce afin de faciliter l'évaluation de leur importance et des risques qui peuvent y être rattachés ainsi que leurs conséquences.

Tâches	Objectifs
Cycle revenu	
Etablissement des écritures comptables journalières	Enregistrement brut des factures reçues ou envoyées.
Identification des écritures comptables	Précision de la date, le journal d'origine, n° de pièce comptable, libellé, montants...etc.
Validation des écritures comptables	Respect du plan comptable spécifique de la société et celui du plan comptable général.
Contrôle des écritures	contrôle des écritures passées par le chef comptable.
Approbation finale des écritures comptables	Jugement porté sur la justesse des écritures.
Identification des états édités	Indication du titre du document, le nom de la société, la période comptable traitée, l'exercice concerné...etc.
Centralisation mensuelle des écritures	Produire des états de synthèse périodiques.
Traitement extra comptable	Réalisation de certains travaux spécifiques.
Proposition de nouveaux compte	Répondre aux besoins de certaines écritures spécifiques.
Validation des comptes proposés	Jugement sur la justesse des comptes proposés.

Comparaison entre comptes proposés avec le PCGE	Comparaison de la validité des comptes par rapport à ceux exigés par le PCGE.
Etablissement des documents fiscaux	Fixer les engagements de la société vis-à-vis de l'administration fiscale.
Contrôle du respect des dates de dépôt des documents fiscaux	Eviter des retards de paiements des impôts pour ne pas avoir des amendes.
Visa sur documents fiscaux	Autorisation le paiement des impôts dus aux fiscs.
Relation avec l'administration fiscale	Représentant de la société auprès des fiscs.
Gérer les dossiers de crédit	Etude des différentes lignes de crédits proposées à la société.
Contrôle des conditions des crédits	Choix des crédits dans les meilleures conditions.
Tenue des fiches des immobilisations	Traitement à part des immobilisations vue leurs importances.
Cycle comptable	
Etablissement des budgets	Fixation des budgets nécessaires.
Signature des chèques	Autorisation des virements bancaires.
Paiement par caisse	Règlements des petits montants par caisse.
Prévision de trésorerie	Prévoir des découverts ou des placements.
Enregistrement des pièces justificatives	Laisser des traces sur les opérations effectuées.
Remise en banque	La banque aura la charge de recevoir les virements des clients de la société.
Rapprochement bancaire	Vérification de la conformité des documents de la société avec ceux de la banque.

Choix de l'effet à escompter	Comblent les déficits de la trésorerie.
------------------------------	---

e. Questionnaire de contrôle interne 1ere version

C'est un questionnaire qui pose des questions afin de vérifier le respect des principes du contrôle interne principalement la séparation des tâches.

Questions	OUI	NON	NA	Observations
Cycle comptable				
Existe-t-il un mode de transmission des factures au service comptable ?	✓			
Existe-t-il une numérotation interne des factures fournisseurs ?	✓			
Y'a-t-il un traitement des doubles des factures ?			✓	
Existe-t-il une procédure de contrôle des factures / commandes / livraisons (responsables, formalisation) ?	✓			
Y'a-t-il un traitement des anomalies détectées ?	✓			
Y'a-t-il une procédure visant à s'assurer que toutes les factures parviennent au service comptable ?	✓			
Existe-t-il une procédure de comptabilisation des factures (responsables, consignes, matérialisation) ?	✓			
Existe-t-il un contrôle des comptes de tiers (responsables, fréquence, modalités, formalisation, décisions) ?	✓			
Y'a-t-il des consignes de règlement des fournisseurs présentant une situation litigieuse ou dont un avoir est attendu ?		✓		
Cycle de trésorerie				
Existe-t-il un système de contrôle budgétaire ?	✓		✓	
Les prévisions sont-elles comparées avec les réalisations ?		✓		
Est-ce que le système d'information identifie toutes les sources de				

trésorerie et les dates auxquelles les entrées auront lieu ?	✓			
Existe-t-il des personnes qualifiées dans le service trésorerie capable d'obtenir des moyens de financement ?	✓			
Le service entretient -il des relations adéquates afin de faciliter l'accès aux fonds ?	✓			
Le service recourt-il à des conseillers financiers professionnels ?				
Existe-t-il une procédure de recouvrement des créances ?		✓		
Le service trésorier propose-t-il des escomptes de règlement ?	✓			
Est-ce qu'il y a une comparaison entre la liste des encaissements reçus et les sommes créditées en comptes clients et celle déposée à la banque ?	✓			
Procède-t-il à des rapprochements entre la comptabilité auxiliaires clients et le compte clients du grand livre ?	✓			

f. Diagramme de circulation

Voir annexe (diagramme de circulation et légende).

g. Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFFA)

Voir annexe

h. Rapport d'orientation

Objectifs généraux : (objectifs permanents du contrôle interne)

- Respect du principe de séparation des tâches
- L'élaboration d'un manuel de procédures
- Avoir un système d'information fiable
- Avoir une bonne organisation comptable

Objectifs spécifiques :

- Cerner les tâches
- Prévoir d'autres tâches pour d'autres personnes

- Elaboration d'une procédure de recouvrement
- Comparaison entre le réel et les écritures comptables
- Vérification de la pertinence de la procédure comptable
- Vérification de la pertinence de la procédure de trésorerie
- Bonne maîtrise des flux informationnels et des flux physiques
- Amélioration des logiciels comptables
- Contrôle périodique des écritures

Champ d'application :

Champ d'action fonctionnel : Président directeur général ; directeur comptable et financier, directeur comptable, directeur financier, directeur trésorier, chef comptable, chef trésorier et chef caisse.

2. Phase de réalisation

C'est la phase du travail sur le terrain pour valider les zones de risques identifiées au niveau de la phase de prise de connaissance.

a. Réunion d'ouverture

Cabinet FACG 26/06/2008	PROCES VERBAL
<u>Objet</u> : Réunion d'ouverture	
<u>Participants</u> : Président directeur général ; directeur comptable et financier, directeur comptable, directeur financier, directeur trésorier, chef comptable, chef trésorier et chef caisse.	
<u>Ordre du jour</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zones de risques détectées ; ➤ Programme d'audit ; ➤ Budget et logistique nécessaire. 	

b. Programme d'audit

PERIODE	TACHES	RESPONSABLE
le 25-06-2008 de 9h à 13h	Interviews avec le Directeur comptable et financier	BADAZ
	Interviews avec le directeur comptable	ADCHIR
	Interview avec le directeur financier	BADAZ
le 28-06-2008 de 14h30 à 16h	Entrevue avec le chef comptable	ADCHIR
	Entretien avec Chef trésorier	BADAZ

le 31-06-2008 de 8h30 à 13h30	Entretien avec le chef caisse	ADCHIR
le 04-07-2008 de 14h30 à 18h30	Entretien avec le directeur général	BADAZ
le 10-07-2008 de 9h à 14h	Observation de la documentation de la société « RADEEF »	BADAZ & ADCHIR
le 18-07-2008 de 9h à 12h	Observation de la documentation de la direction comptable et financière	BADAZ & ADCHIR
Le 25-07-2008 de 14h30 à 18h	Observation de la procédure « cycle comptable »	BADAZ & ADCHIR
Le 01-08- 2008	Observation de la procédure « cycle de trésorerie »	BADAZ & ADCHIR
Le 13-08- 2008	Réunion de présentation d'Etat d'avancement	BADAZ & ADCHIR
le 23-08-2008	Préparation du projet du rapport d'audit	BADAZ & ADCHIR
le 03-09-2008 de 14h30 à 17h30	réunion de clôture	BADAZ & ADCHIR
Le 18-09-2008	Présentation du rapport définitif	BADAZ & ADCHIR

c. Questionnaire de contrôle interne (2ème version)

Ce questionnaire essaie de vérifier l'atteinte et le respect des objectifs du contrôle interne.

Objectif du Contrôle Interne : EXHAUSTIVITÉ

Questions	O U	N O	N A	Commentaires
Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées : a) sur des documents standard ? b) pré- numérotés ?				
Toutes les marchandises retournées et les réclamations effectuées sont enregistrées :				

a) sur des documents standard ? b) pré- numérotés ?				
Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des documents de support comptable : a) bons de réception ? b) bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?				
Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?				
Ce registre : a) fait-il l'objet d'une revue régulière pour identifier la cause des retards ? b) sert-il à évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir ?				
Existe-il une pièce justificative dûment signée par un responsable pour toute mise en paiement ?				
Est-ce que les carnets de chèques sont conservés en lieu sûr ?				
Est-ce que les avoirs en caisse sont conservés en lieu sûr ?				
Les chèques établis sont-ils barrés ?				
Existe-il des paiements exceptionnels ?				
Procède-t-on au contrôle réciproque ?				
Les pièces justificatives sont-elles pré-numérotées ?				
Le contrôle arithmétique des écritures est-il fait à partir des pièces justificatives ?				
Est-ce que l'émission des chèques est faite en suite numérique ?				
La supervision des journaux est-elle faite de façon régulière par des personnes indépendantes ?				
Procède-t-on à la supervision des rapprochements ?				
Est-ce que la distinction entre les dépenses et les recettes est				

faite ?				
Les recettes arrivées par voie postale sont-elles listées avant remise au caissier ou banque ?				
La remise des fonds est-elle supervisée par un responsable indépendant ?				
Existe-il des procédures pour les recettes recueillies par les tiers ?				
Les recettes de l'entreprise sont-elles ventilées ?				
Est-ce que les remises en caisse sont rapides ?				
Les remises en banque sont-elles fréquentes ?				
Les remises en banque sont-elles rapides ?				

Objectif du Contrôle Interne : REALITE

Questions	OU I	NO N	N A	Commentaires
Est-ce que les factures comptabilisées correspondent à des achats réels ?				
Est-ce que toutes les écritures sont validées ?				
Est-ce que toutes les écritures sont contrôlées ?				
Existe-il une procédure d'autorisation de paiements ?				
Existe-il une procédure de saisie des encaissements ?				
Est-ce qu'il y a création des pièces autorisant les dépenses ?				
L'identification des encaissements est-elle faite dès leur réception ?				
Existe-il des pièces justificatives autorisant des dépenses rendues inutilisables après usage ?				
Existe-il un contrôle des écritures passées sur les livres de trésorerie ?				
Existe-t-il un rapprochement sur les écritures passées sur les livres de trésorerie ?				
Procède-t-on à un suivi de comptes pour détecter les				

erreurs éventuelles ?

Objectif du Contrôle Interne : APPARTENANCE

Questions	OU I	NO N	N A	Commentaires
L'inventaire des valeurs mobilières de placement à la date de clôture est-il rapproché avec le relevé envoyé par la banque ou l'organisme financier gérant le compte de titres de l'entreprise ?				
L'apurement des effets à l'encaissement est-il contrôlé sur la période subséquente ?				
Les mouvements de banque de l'exercice sont-ils pointés aux pièces justificatives et aux journaux ?				
Procède-t-on à l'inventaire physique des caisses à une date la plus proche possible de la date de clôture ?				
Est-ce que l'inventaire physique et la comptabilité sont rapprochés ?				

Objectif du contrôle interne : SOLDES

Questions	OU I	NO N	N A	Commentaires
Est-ce que les soldes des achats sont corrects ?				
Est-ce que les soldes des fournisseurs sont corrects ?				
Est-ce que les soldes de trésorerie représentent correctement les achats ?				
est-ce qu'il y a une mise à jour régulière des soldes fournisseurs ?				
Le service comptabilité dispose-t-il d'une liste à jour des codes fournisseurs ?				
Les anomalies d'imputation éventuellement détectées sont-elles : analysées ? soumises a un responsable ? - corrigées ?				

La totalisation des journaux et balances est-elle vérifiée ?				
Les balances auxiliaires sont elles rapprochées des journaux pour détecter les éventuelles erreurs de centralisation ?				

Objectif du contrôle interne : COUPURE

QUESTIONS	OU I	NO N	N A	COMMENTAIRE S
Est-ce que les achats concernent la période de constatation ?				
Est-ce que les paiements concernent l'exercice de comptabilisation ?				
Est-ce qu'il est procédé à des opérations de régularisation des achats en fin d'exercice ?				

Objectif du contrôle interne : EXISTENCE DES SOLDES

QUESTIONS	OUI	NON	NA	COMMENTAIRES
Est-ce que les soldes fournisseurs concernés des achats effectifs ?				
est ce que la balance auxiliaires de trésorerie reflète le solde des opérations de paiement des fournisseurs ?				

d. Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)

Les FRAP permettent de relever les problèmes à travers les constats des auditeurs. Il s'en suit une analyse basée sur une approche causale et en matière de conséquences possibles. À travers cet outil l'auditeur peut aussi formuler ces recommandations spécifiques au problème. Les FRAPs sont approuvées par le chef de mission et validées par les audités. Ainsi, les FRAPs qu'on a pu dégager de notre étude de cas sont les suivants :

Service comptabilisation opérations diverses		FRAP N° 01
Constat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La comptabilisation est du ressort d'un seul responsable qui est en contact direct avec le service générateur des mouvements et pièces justificatives y afférentes (service personnel) ➤ La vérification des fiches de comptes ainsi que la validation du compte organismes sociaux fait partie de la tâche d'une autre personne 	
Problème	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les procédures d'enregistrement des opérations 	

	relatives aux charges de personnel sont discontinues et dispersées		
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informations non fiables ➤ Risque d'oubli des opérations ➤ Absence d'un contrôle rigoureux 		
Recommandations	➤ Regrouper les tâches dans les mains d'une seule personne ou bien établir un système d'information cohérent entre les différents intervenants		
Réalisé par : Mr. BADAZ	Approbation : Directeur comptable comptable	Chef	Validation : chef de mission

	service financement externe	FRAP N° 02	
Constat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le service financement externe est responsable seulement du règlement des prêts : il reçoit l'avis de remboursement puis établit l'ordre de paiement ➤ Imprécision d'affectation des charges 		
Problème	➤ Absence d'une politique de couverture contre le risque de change		
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque de change important ➤ Risque de paiement excessif de l'emprunt par rapport à la somme réellement exigible 		
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implication du service ➤ Mise en place d'un système préventif contre le risque de change : achat à terme des devises, diversification des partenaires financiers (BMCE, AWB, SGMB...) 		
Réalisé par : Mlle. ADCHIR	Approbation : DCF comptable	Chef	Validation : Chef de mission

	Service marché	FRAP N° 03	
Constat	➤ Le service marché est responsable des seules tâches qui sont la comptabilisation et le règlement des factures tandis que les procédures relatives aux validations et suivies des factures sont du ressort du service fournisseur		
Problème	➤ Absence d'un contrôle rigoureux de l'ensemble du processus (réception facture, comptabilisation, règlement)		
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque de détournement de fonds ➤ Risque de perte des pièces justificatives 		
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Séparation des tâches entre les deux services ➤ Contrôle continu de l'ensemble des procédures 		
Réalisé par : Mr. BADAZ	Approbation : DCF comptable	Chef	Validation : Chef de mission

	Service fournisseurs	FRAP N° 04
Constat	➤ La plupart des factures envoyées restent en circulation dans les services concernés	
Problème	➤ Il n'existe pas un délai pour la validation des factures par le service concerné	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque d'oubli des factures ➤ Risque de perte des pièces justificatives 	
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fixer un délai minimum pour la validation des factures par le service concerné ➤ Mise à jour des factures envoyées via l'édition d'un état par le service fournisseur (facture en circulation) 	
Réalisé par : M. BADAZ	Approbation : DCF comptable	Validation : Chef Chef de mission

Cycle trésorier		FRAP N° 05
Constat	➤ Impossibilité d'effectuer le contrôle	
Problème	➤ Les factures ne parviennent pas au service Trésorerie	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Montant ne correspondant pas à l'achat effectif ➤ Risque de Détournement, fraude 	
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instaurer une procédure de contrôle ➤ Faire une comparaison entre les montants décaissés et les montants qui figurent au niveau des pièces justificatives. 	
Réalisé par : Mlle. ADCHIR	Approbation : DCF comptable	Validation : Chef Chef de mission

Cycle trésorier		FRAP N° 06
Constat	➤ Les états de rapprochement fournissent un contrôle financier en différé (2 à 3 mois), des montants restent non justifiés vu le traitement sommaire des opérations	
Problème	➤ Le service trésorerie contrôle l'alimentation des comptes de la régie via la tenue des états de rapprochement bancaires	
Causes	➤ Absence d'une procédure de contrôle effectué par le service trésorerie	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informations non fiables ➤ Risque d'oubli des opérations 	
Recommandations	➤ Mise en place d'une procédure informatisée de la tâche, cette dernière assurera un lien direct avec	

	la banque et donc les responsables connaîtront en temps réel le détail des opérations réalisées		
<u>Réalisé par :</u> Mlle. ADCHIR	<u>Approbation :</u> DCF comptable	Chef	<u>Validation :</u> Chef de mission

e. Cahier des recommandations

Suite à notre mission d'audit de la fonction comptable et financière de la société « FINCOM », nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver la marche normale de la fonction et de la société à réaliser ses objectifs.

En général nous avons remarqué qu'il y a certains points qui représentent des zones d'ombre pour le bon fonctionnement de l'ensemble des services de la direction auditée. A cet effet, nous recommandons ce qui suit :

Recommandation 1:

- Regrouper les tâches dans les mains d'une seule personne ou bien établir un système d'information cohérent entre les différents intervenants

Recommandation 2:

- Implication du service
- Mise en place d'un système préventif contre le risque de change : achat à terme des devises, diversification des partenaires financiers (BMCE, AWB, SGMB...)

Recommandation 3 :

- Séparation des tâches entre les deux services
- Contrôle continu de l'ensemble des procédures

Recommandation 4 :

- Fixer un délai minimum pour la validation des factures par le service concerné
- Mise à jour des factures envoyées via l'édition d'un état par le service fournisseur (facture en circulation)

Recommandation 5 :

- Instaurer une procédure de contrôle
- Faire une comparaison entre les montants décaissés et les montants qui figurent au niveau des pièces justificatives.

Recommandation 5 :

- Mise en place d'une procédure informatisée de la tâche, cette dernière assurera un lien direct avec la banque et donc les responsables connaîtront en temps réel le détail des opérations réalisées

3. Phase de conclusion

C'est la phase d'achèvement de l'audit comportant la préparation du rapport d'audit, sa présentation, son approbation et le suivi des recommandations.

a. Réunion de clôture

« RADEEF » S.A

03/06/2007

PROCES VERBAL

Objet : Réunion de clôture

Participants : Président directeur général ; directeur comptable et financier, directeur comptable, directeur financier, directeur trésorier, chef comptable, chef trésorier et chef caisse.

Ordre du jour :

- Présentation du projet de rapport d'audit
- Approbation des recommandations
- Détermination du programme de suivi des recommandations

b. Rapport d'audit

RADEEF SA

RAPPORT D'AUDIT

La page de garde du rapport d'audit se présente comme suit :

Cabinet de conseil et d'audit DESA-FACG
06/07

Rapport n°

Mission d'audit opérationnel : fonction comptable et financière

Date d'envoi du rapport : 18/09/2008

Équipe d'audit :

- M. A. CHRAÏBI [chef de mission]
- M. BADAZ Issam [auditeur - conseiller]
- M. ADCHIR Imane [auditeur - conseiller]

Destinataires :

- Président directeur général de la société « RADEEF » S.A

➤ Directeur comptable et financier de la société « RADEEF » S.A

« **CONFIDENTIEL** »

Le corps du rapport est comme suit :

Suite à notre mission d'audit à la direction comptable et financière de la société « RADEEF » qui s'est déroulée du 18-06-2008 au 18-09-2008 nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous.

Faiblesse 1 : Les procédures d'enregistrement des opérations relatives aux charges de personnel sont discontinues et dispersées

Recommandations :

Regrouper les tâches dans les mains d'une seule personne ou bien établir un système d'information cohérent entre les différents intervenants

Faiblesse 2 : Absence d'une politique de couverture contre le risque de change

Recommandations :

Mise en place en place d'un système préventif contre le risque de change : achat à terme des devises, diversification des partenaires financiers (BMCE, AWB, SGMB...)

Implication du service

Faiblesse 3 : Absence d'un contrôle rigoureux de l'ensemble du processus (réception facture, comptabilisation, règlement)

Recommandations :

Séparation des tâches entre les deux services

Contrôle continu de l'ensemble des procédures

Faiblesse 4 : Pas un délai pour la validation des factures par le service concerné

Recommandations :

Mise à jour des factures envoyées via l'édition d'un état par le service fournisseur (facture en circulation)

Fixer un délai minimum pour la validation des factures par le service concerné

Faiblesse 5 : Les factures ne parviennent pas au service Trésorerie

Recommandations :

Instaurer un processus de contrôle

Faire une comparaison entre les montants décaissés et les montants qui figurent au niveau des pièces justificatives

Faiblesse 6 : Le service trésorerie contrôle l'alimentation des comptes de la régie via la tenue des états de rapprochement bancaires

Recommandations :

Mise en place d'une procédure informatisée de la tâche, cette dernière assurera un lien direct avec la banque et donc les responsables connaîtront en temps réel le détail des opérations réalisées

CABINET DESA-FACG

Chef de mission

c. Lettre du président

La lettre du président est une synthèse du rapport d'audit adressé à la direction générale de l'entité auditée.

Elle présente une vue d'ensemble sur les conclusions de la mission d'audit effectuée soit par l'auditeur interne soit par le cabinet d'audit externe dans le cas d'un audit opérationnel.

La lettre du président se présente comme suit :

Cabinet FACG

Mission d'audit opérationnel : fonction comptable et financière

Date d'envoi du rapport : 18/09/2008

Objet : Lettre du président

Destinataire : Présidence de « RADEEF » S.A

Suite à nos investigations, déroulées au sein de la fonction comptable et financière et les services rattachés, entre le 18-09-2008 et le 18-09-2008, nous présentons la synthèse de nos conclusions dans la présente lettre.

Principale faiblesse : Problème d'adéquation du mode de production avec la nature de l'activité et problème de rentabilité provenant de l'organisation de production et de la compétence du personnel.

Recommandations :

- Coexistence de deux modes de production : sur commande pour les grands projets et en petites séries pour les petites œuvres.
- Réimplantation des machines et des ateliers de sorte à réduire les manutentions ;
- Augmentation de la capacité de l'entreprise à travers l'acquisition de nouvelles machines
- Formation du personnel des ouvriers;
- S'assurer de la bonne compréhension du processus de fabrication par les ouvriers ;
- Formation des responsables Etudes, Méthodes.
- Recrutement d'un responsable qualité ;

Veillez agréer nos sincères expressions de respect.

Cabinet FACG
Chef de mission

Conclusion générale

En guise de conclusion, le présent manuel de procédures fournira un cadre conceptuel et formalisé du traitement de l'information comptable au sein de la régie et surtout il met en évidence les anomalies relevées ainsi que les solutions envisageables. Au cours du traitement des cycles relevés au sein de la division comptable et financière, on peut résumer l'ensemble des anomalies en trois grands blocs:

- Procédures discontinues: Il existe une discontinuité notoire dans le traitement de l'information comptable. Les personnes responsables de la comptabilisation n'assurent en aucun cas le déroulement de la procédure dans les règles de l'art: séparation entre les gens qui comptabilisent l'opération et ceux qui sont responsables du règlement...etc.
- Absence d'un contrôle rigoureux: Même si au sein des organes de décision, il y a l'implication de l'agence comptable (entité externe à la régie et qui travaille sous la tutelle du ministère des finances et de l'intérieur) pour pallier à certaines lacunes organisationnelles et à faire face au risque de détournement de fond, son travail reste limité surtout lorsqu'on connaît déjà la restriction de sa mission "contrôle des dépenses de la régie" "Qu'en est-il alors des recettes?"
- Absence d'un système d'information cohérent: L'implication de plusieurs personnes dans le traitement de l'information comptable rend l'information difficile à cerner et surtout limite la réponse relative aux questions suivantes " Qui détient le pouvoir d'exécution?" "Qui peut affecter le déroulement normal de la procédure?".

Pour pallier à ces lacunes avancées, la régie peut envisager certaines solutions:

- Séparation, identification des tâches: Chaque personne doit connaître les tâches à exécuter, les informations, à véhiculer, les acteurs avec lesquels elle doit interagir. Ceci rendra le travail plus intéressant, moins anarchique et aléatoire.
- Informatisation des procédures: La régie est appelée à mettre fin au traitement archaïque des opérations et mettre en place un système d'information capable de répondre aux besoins des parties intéressées. Ce processus est en cours d'exécution avec la mise en place du SIGEC "Système d'Information de la Gestion Commerciale". Néanmoins, la mise en place d'un tel système doit être accompagné par une formation du personnel utilisatrice de cet outil, ceci laisse à désirer surtout lorsqu'on connaît la composition de l'organisation en terme de ressources humaines (1042 dont 52 cadres).
- Implication des organes de décision : Les chefs de département ne doivent plus se contenter du pilotage excessif de l'information mais avant tout-être impliqué dans le traitement et la diffusion des

donnés. Ceci rendra le personnel plus impliqué, et le système de contrôle plus rigoureux.

La RADDEF est un exemple parmi plusieurs organismes publics qui avancent doucement mais sûrement, néanmoins son travail souffre de plusieurs anomalies d'ordre structurel. Le présent travail, ouvre plusieurs perspectives pour les organes de décision qui demeurent déterminés plus que jamais pour la restructuration et la réorganisation du département financier et comptable ainsi que ses relations avec les autres entités.

Ce travail reste plutôt limité sur un point de vue professionnel surtout lorsqu'on sait l'importance de certains cycles "Vente, Immobilisations" qui n'ont pas été traités au niveau de ce rapport vu leur complexité ainsi que leur confidentialité dans le travail de la régie.

BIBLIOGRAPHIE

- ▢ Jacques RENARD ; THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ; éditions d'Organisation ; 4e édition ; 2002
- ▢ J.Ch. Bécour & H. Bouquin ; AUDIT OPERATIONNEL ; ECONOMICA ; 2ème édition ; 1998
- ▢ COLLINS (Lionel), VALIN (Gérard) ; AUDIT ET CONTROLE INTERNE
- ▢ ASPECTS FINANCIERS, OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES ; DALLOZ ; 1992
- ▢ RAFFEGEAU (Jean), DUFILS (Pierre), GONZALEZ (Ramon), Collaboration ASHWORTH (Frank I.) ; AUDIT ET CONTROLE DES COMPTES ; PUBLI-UNION, 1979
- ▢ Ordre des experts comptables du Maroc ; MANUEL DES NORMES D'AUDIT LEGAL ET CONTRACTUEL
- ▢ Ordre des experts comptable ; Guide pratique d'audit ; Novembre 2004
- ▢ Layla KANAFI « élaboration d'un manuel des procédures financières et comptables », rapport de stage de conception 2004/2005
- ▢ Ismail SAFIEDINE « Essai de conception de procédure et d'organisation comptable », rapport de stage de conception 2004/2005
- ▢ Ahmed MAAROUFI ; LA COMPTABILITE FINANCIERE DES ENTREPRISES MAROCAINES, (Tome 1), Edition Publimar et Hautes Etudes de Rabat, 1993

ANNEXE : Diagramme de circulation