



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

-&-&-&-&-&-

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

-&-&-&-&-&-

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION: GESTION

SPECIALITE : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME

**EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DE LA TRESORERIE :
CAS DE LA SO.BE.MA.P**

Réalisé et présenté par :

Alexis S. KPOSSOUPKE

&

A. M. Raïssa ZOMAHOUN

Sous la direction de:

Maître de stage :

**Mr Patrice
AMETOSSINA**

**Chef service Contrôle de
Gestion à la SO.BE.MA.P**

Maître de mémoire :

Dr. Aimé AZON TOGODO

Enseignant chercheur à la

FASEG / UAC

Année Académique 2014 - 2015

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
N'ENTEND DONNER NI APPROBATION, NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS SONT
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS**

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père **Alfred B. KPOSSOUKPE**
- Ma mère **Albertine GNANCADJA**
- Tous mes chers frères et sœurs
- Mon pasteur **Pascal AYIGBEDE** et aux autres

Alexis S. KPOSSOUKPE

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- ma mère **ADJIHOUNME Pierrette** ;
- mon père **ZOMAHOUN C. Désiré** ;
- mes frères et sœurs, cousins et cousines ;

ZOMAHOUN A. M. Raïssa

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été possible que grâce à l'**Eternel DIEU** tout puissant, à une collaboration permanente et franche de nombreuses personnes de bonne volonté. Qu'il nous soit permis ici de leur témoigner nos sincères et profondes gratitudee.

Nous voudrions remercier particulièrement :

- ✓ Monsieur **Charlemagne IGUE** ; doyen de la FASEG,
- ✓ Docteur **Aimé AZON TOGODO**; enseignant à la FASEG de l'Université d'Abomey-Calavi, qui malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail
- ✓ Monsieur **Brice SINSIN**, le recteur de l'UAC ;
- ✓ Tout le corps enseignant de l'UAC notamment ceux de la FASEG, pour la formation reçue ;
- ✓ Monsieur le Directeur Général **Antoine KOUTON** pour nous avoir accueilli dans la structure dont il a la charge ;
- ✓ Monsieur **AHOUEYA Augustin** ; chef service comptabilité pour son assistance
- ✓ Monsieur **ALOUGBIN Sakariahou** ; directeur de l'audit et du contrôle de gestion ; pour ses précieux conseils ;
- ✓ Monsieur **Patrice AMETOSSINA**, notre maître de stage pour son appui dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Tout le personnel de la SO.BE.MA.P en particulier ceux de la DFC et de la DACG pour leurs conseils et collaborations dans le cadre de la rédaction du mémoire;
- ✓ Madame **Rosette** pour ses précieux conseils ;
- ✓ Monsieur **GUEDOU** pour ses précieux conseils ;
- ✓ Monsieur **Fulgence** pour ses précieux conseils ;
- ✓ Madame **Rachelle** pour ses précieux conseils
- ✓ Aux membres du jury qui, par leurs observations, critiques et suggestions, auront contribué à l'amélioration de la qualité du Mémoire ;
- ✓ A tous nos camarades de promotion

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L’ETUDE	4
SECTION1 : PRESENTATION DE LA SOBEMAP	4
SECTION 2 : EXPERIENCE DE STAGE ET CONSTATS FAITS	13
CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE	21
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE.....	20
SECTION2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
CHAPITRE 3 : L’ANALYSE EMPIRIQUE DE L’ETUDE	48
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES	48
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	55
CONCLUSION	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	59
ANNEXES.....	65
TABLES DES MATIERES	80

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGPAOC	: Association de Gestion des Ports de l'Ouest et du Centre
BFE	: Besoin en Fonds d'Exploitation
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CA	: Chiffre d'Affaire
CA	: Conseil d'Administration
CC	: Chef comptable
CE	: Capitaux Etrangers
CM	: Chargé de Mission
CMPC	: Cout Moyen Pondéré du Capital
CODIR	: Comité de Direction
COMAN	: Société Cotonou Manutention
CP	: Capitaux Permanents
CSF	: Chef Service Financier
CT	: Conseiller Technique
DA	: Direction Administrative
DACG	: Direction d'Audit et de Contrôle de Gestion
DAJ	: Direction des affaires juridiques
DC	: Direction Commerciale
DCTL	: Direction de la Consignation du Transit et de la logistique
DEM	: Direction de l'Exploitation et du matériel
DF	: Dettes Financières
DF	: Directeur Financier
DF	: Direction Financière
DFC	: Direction Financière et de la Comptabilité
DG	: Direction Générale
DG	: Directrice Générale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
ERM	: Entrepriserisk Management

FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FRN	: Fonds de Roulement Net
GEMADA	: Groupement des Entreprises Maritimes du Dahomey
IFACI	: Internal Control –Integrated framework:
INSAE	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
ODAMAP	: Office Dahoméens des Manutentions Portuaires
RS	: Ressources Stables
SMTC	: Société de Manutention du Terminal à Conteneurs
SOBEMAP	: Société Béninoise des Manutentions Portuaires
SP	: Service du Personnel
TA	: Trésorerie Actif
TD	: Taux de la Dette
TN	: Trésorerie Nette
UAC	: Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N°1 : Evolution du personnel de la SOBEMAP de 2011 à 2013	13
TABLEAU N°2: Ressources Financière de la SOBEMAP de 2011 à 2013.....	13
TABLEAU N°3 : Inventaire des forces et faiblesses.....	19
TABLEAU N°4 : Test de conformité et de performance.....	54
TABLEAU N°5: Grille de séparation des taches.....	55
TABLEAU N°6 : Grille d'analyse des contrôles.....	55
TABLEAU N°7 : Récapitulatifs des points forts et points faibles.....	55
TABLEAU N°8 : Résultats obtenus lors du contrôle à la DFC	57
TABLEAU N°9 : Test des points forts.....	57

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le Bénin comme tout autre pays dans le monde n'a pas été épargnée par les scandales financiers. Ces derniers résultent de grands manquements aux lois régissant le secteur dans lequel évoluent les entreprises concernées, mais aussi des comportements illégaux vis-à-vis des règles et directives au sein même de ces entreprises. Dans la majorité des cas, les manquements au dispositif de Contrôle Interne ou son absence presque totale, au sein de ces entités, a été mis en évidence. Défini comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise », il vise à s'assurer que les activités effectuées par les opérationnels sont exécutées conformément aux procédures établies. L'évolution du contexte économique mondial et la globalisation des marchés, passant par l'ouverture des capitaux et le développement de l'actionnariat des entreprises, ont fait naître chez les investisseurs une nouvelle exigence : la sécurité financière. La sécurisation de l'information financière est un processus qui consiste à rendre l'information pertinente, fiable et facilement compréhensible par tous les utilisateurs. Il s'agit en principe de conférer aux états financiers toutes les caractéristiques nécessaires à assurer la transparence, la régularité et la sincérité. Les multiples scandales financiers « tristement célèbres » que nous avons observé ces dernières années tant aux États-Unis qu'en France, confirment non seulement ce besoin, mais aussi surtout sa gravité et son urgence. À l'échelle internationale, des mesures correctives ont été déjà prises en vue de rétablir la confiance des épargnants et assurer ainsi le maximum de sécurité de leurs fonds investis sur les marchés boursiers. C'est le cas notamment de l'adoption de la loi Sarbane Oxley en 2002 aux États-Unis qui vise la fiabilité de l'information financière, et de la loi sur la Sécurité financière en 2003 en France qui appelle une définition plus large de la gouvernance.

L'établissement de ces lois est une preuve de leur volonté à faire cesser les agissements incorrects et les fraudes de tous genres. C'est donc pour pallier cet état de choses que les Directions Générales des entreprises engagent leur responsabilité dans la mise en place d'un système de Contrôle Interne.

Ainsi, le contrôle interne est devenu un pilier de l'entreprise, il vise à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine.

Le contrôle interne ne permet donc pas de répondre aux questions « Que choisir ? Où aller ? », Mais il insère les processus de décision au sein des procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment, et dans quel but.

L'objectif du contrôle interne est bien la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible.

Il est par conséquent crucial que chaque entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne, afin de s'assurer équivoque qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, en phase avec ses objectifs et sa stratégie, soit minimisée. Au regard de son activité principale qu'est la manutention portuaire la Société Béninoise des manutentions portuaires enrégimente des milliards de francs CFA (par exemple 7600000000). Ces transactions financières mettent en jeu des comptes de trésorerie, principalement la banque et la caisse, utilisées pour les règlements divers. Il est donc important pour la SOBEMAP d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation avec ses partenaires. Les comptes de trésorerie sont la résultante bilancielle de tous les efforts de l'entreprise et ils constituent très souvent, un indicateur précoce des difficultés qu'elle peut rencontrer. La trésorerie constitue le poste le plus liquide de l'actif du bilan et est donc par ricochet une « zone à risque » qui si elle n'est pas minutieusement suivie (contrôlée) pourrait être la porte ouverte aux décaissements frauduleux. Des procédures strictes, claires et concises doivent donc être élaborées pour régir le fonctionnement de la trésorerie dans toute entreprise.

Qu'en est-il de la SOBEMAP ?

Existe-t-il des procédures clairement définies pour la gestion de la trésorerie ?

Le dispositif de contrôle Interne de la Trésorerie qui y est appliqué est-il efficace ?

Ces interrogations nous ont poussés à entreprendre une recherche allant dans ce sens. De ce fait, dans le cadre de notre mémoire, en vue de l'obtention de la licence en comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, nous avons opté pour le thème suivant :

« Évaluation du contrôle interne de la trésorerie : cas de la SOBEMAP ».

Pour mener à bien cette réflexion, nous avons choisi de développer ce thème suivant un plan de trois chapitres détaillé comme suit :

Dans le premier chapitre nous aborderons le cadre institutionnel et théorique de l'étude (SOBEMAP). Le second chapitre de notre réflexion sera axé sur le cadre théorique et méthodologie de l'étude et enfin le troisième, le cadre empirique de l'étude.

**CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET
THEORIQUE DE L'ETUDE**

CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre ; nous présenterons en premier lieu ; la SOBEMAP puis en second lieu l'expérience que nous avons eu à faire durant notre passage à la SOBEMAP

SECTION1 : PRESENTATION DE LA SOBEMAP

Cette section retrace la genèse de la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SO.BE.MA.P) et le but de sa création.

Paragraphe1 : Historique et structure organisationnel

A-HISTORIQUE DE LA SOBEMAP

L'idée de création d'une société de manutention au DAHOMEY (actuel BENIN) remonte à l'époque coloniale au XIXème siècle avec l'arrivée des marchands occidentaux sur le littoral de Grand - Popo et de Ouidah.

Les opérations de manutention se faisaient en eau relativement calme grâce à WHARF (Installation métallique servant à la manutention des marchandises des navires) construit à whlacodji en 1891. A cette époque, les opérations de manutentions portuaires s'exerçaient par des sociétés étrangères telles que : DELMAX, VIELJEUX, SOCOPAO, SOAEM, TRANSCAP et BETRACO.

En 1964, suite à la dissolution du WHARF et en vue d'améliorer leurs prestations, ces différentes sociétés se sont fusionnées pour former le Groupement des Entreprises de Manutention du Dahomey (GEMADA).

En 1965, l'intensification des opérations de manutention avait entraîné l'accroissement des profits du G.E.MA.DA, ce qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des autorités politiques sur l'opportunité d'une reprise en main éventuelle de tout ce secteur.

La nationalisation de G.E.MA.DA par l'ordonnance n°14/PR/MTPT du 04 Mars 1968 portant réorganisation et monopole d'État des opérations de manutention au Port de Cotonou s'inscrit dans cette logique. Mais il fallait, dans le cadre d'une application effective de cette ordonnance attendre le décret N°69/80/PR/MTPT du 27 Mars 1969 portant création de l'Office Dahoméen

des Manutentions Portuaires (O.DA.MA.P) avec un capital de cinq cent millions de franc CFA (500.000.000 FCFA).

Le 30 Novembre 1975 l'O.DA.MA.P devient O.BE.MA.P (Office Béninois des Manutentions Portuaires) et ses statuts ont été alors redéfinis par le décret N°84-375-PR du 08 Octobre 1984. Elle devient alors une entreprise publique à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Elle change de nom et devient SO.BE.MAP (Société des Manutentions Portuaires) après la conférence des forces vives de la nation de février 1990

Le 28 Avril 1998, par décret n°98/156, il a été décidé de la libération des activités de secteur de la manutention des conteneurs au Port de Cotonou. Elle se retrouve donc obligé d'exercer la manutention des conteneurs avec deux autres Sociétés agréées que sont la Société de Manutention du Terminal à Conteneurs (SMTC) du groupe BOLLORE et la Société Cotonou Manutention (CO.MAN) qui est une filiale du groupe MAERSK SEALAND.

Précédemment passé de 500 000 000 F CFA à 1 .764.000.000 F CFA, le capital de la SO.BE.MA.P est aujourd'hui de 7.600.000.000 F CFA.

La SO.BE.MA.P a son siège à Cotonou et est située sur le boulevard la marina entre la Direction des Télécommunications et le Centre de Formation Professionnelle de l'Association de Gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGPAOC).

Pour permettre à la société de mener à bien ses activités et d'atteindre ses objectifs, la mise en place d'un dispositif organisationnel s'impose comme une nécessité.

B- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SO.BE.MA.P

La SO.BE.MA.P a mis en place une organisation qui lui permet d'exécuter ses fonctions. Elle se compose de deux (2) organes : les organes de décision et les directions techniques.

1 -Les organes de décision

Ils sont chargés de la définition des stratégies ainsi que des grandes orientations de la société.

1-1- Conseil d'Administration (CA)

C'est l'organe suprême de décision de la SO.BE.MA.P. Il prend des décisions relatives à la vie de la société. Il est composé de sept(7) membres investis de tous pouvoirs lui permettant d'agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de la société. Ils ont pour mission d'examiner et d'approuver chaque année le bilan de l'exercice, le budget prévisionnel de l'exercice, le

rapport des commissaires aux comptes et rend compte directement au MDCTTP/PR de la tenue des comptes de l'exercice écoulé.

1-2- Le Comité de Direction (CODIR)

Pour une synergie entre les directions, la SO.BE.MA.P dispose d'un Comité de Direction (CODIR) qui est un organe constitutionnel obligatoire. Il est chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la société, assure la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le conseil d'administration.

1-3- La Direction Générale

Elle prend des décisions stratégiques, se charge de l'exécution, du suivi de la mise en application des décisions prises par le conseil d'administration et couvre toutes les directions techniques tout en veillant à leur bon fonctionnement. Cette direction est actuellement, dirigée par un Directeur Général en la personne de Monsieur KOUTON Antoine

Il est assisté par un Directeur Général Adjoint qui a sous tutelle trois (3) services qui sont :

1-3-1-service centrale des approvisionnements (SCA)

Il centralise les prévisions et les besoins d'achat exprimé par chaque direction ;

1-3-2-Service communication(SC),

Il est chargé de concevoir et d'organiser les communications de la société ;

Service Informatique(SI), il assure l'automatisation des données de bases, de l'exploitation et la maintenance de toutes les installations informatiques.

Les Chargés de Missions(CM) et les Conseillers Techniques(CT) sont aussi rattachés à la direction générale.

2- Les Directions Techniques

A ce jour, elles sont au nombre de huit (08), ont entre elles les liens de complémentarité et d'interdépendance Direction et sont sous l'autorité de la Direction Générale. Nous avons :

2 -1- Direction du développement et de la Qualité(DDQ)

Elle s'occupe de la vérification, de l'inspection attentive de la régularité, de la validité de l'état caractéristique des pièces, des matériels de la SO.BE.MA.P.

Elle est composée du :

Service statistique et étude économique (SSEE);

Service contrôle qualité (SCQ);

Service audit interne (SAI).

2-2- Direction Financière et de la comptabilité (DFC)

Elle s'occupe de l'organisation des fonctions financières et comptables ainsi que du contrôle de gestion de la société. Elle élabore le budget et procède à son exécution chaque année. Elle est subdivisée en trois services que sont :

Service Financier (SF), constitué d'une division gestion financière chargée des opérations bancaires et du règlement des fournisseurs ; d'une section paie qui s'occupe du paiement des salaires du personnel permanent, contractuel et occasionnel, et d'une caisse principale qui effectue les opérations d'encaissement et de paiement en espèces ;

Service Comptable (SC), chargé d'enregistrer des factures fournisseurs et clients de mêmes que les opérations diverses. Il assure également la gestion des immobilisations et des stocks. Au nombre de ses services, nous avons : la division clients-fournisseurs-stock-immobilisation et la division des comptes sociaux et du personnel ;

Service budget et contrôle de gestion (SBCG), le SBCG est chargé de la tenue d'une comptabilité analytique et budgétaire qui sont des outils pour la mise en œuvre du contrôle de gestion.

2-3-Direction de l'Exploitation et du matériel (DEM)

Elle assure l'exploitation des engins de manutention ; les opérations de manutention à l'embarquement comme au débarquement des navires de réception ; de réparation ; de stockage et de livraison des marchandises dans l'enceinte portuaire et de l'entretien et la réparation des engins de manutention.

La direction de l'exploitation est subdivisée en trois sous-directions que sont :

- ✓ **Sous-direction du Trafic Conventionnel(SDTC)**, elle est chargée d'assurer l'essentiel des opérations de chargement, de déchargement et de livraison de marchandises non conteneurisées. Elle est composée de cinq services : Service quai 1 ; Service quai 2 ; Service quai 3 ; Service quai 4 ; Service quai 5.

- ✓ **Sous-direction du Trafic Conteneurs (SDTC)**, elle s'occupe de toutes les opérations de chargement, de déchargement et de livraison des marchandises conteneurisées. Elle est subdivisée en trois services : Service quai 6 ; Service quai 7 ; Service parc à conteneurs.
- ✓ **Sous-direction du Matériels (SDM)**, Elle assure l'entretien, la maintenance et la gestion des parcs automobiles et engins de manutentions de la SO.BE.MA.P. Elle dispose du service mécanique, du service gestion des stocks et du service exploitation des engins.

2-4-Direction des affaires juridiques (DAJ)

Cette direction veille à l'application et au respect des textes régissant le transport maritime et la manutention portuaire, elle étudie aussi et répond également aux réclamations formulées par les clients, les assureurs, les armateurs ou leurs représentants. Enfin, elle règle les litiges relatifs aux opérations courants de la société. Elle est subdivisée en deux services que sont :

Service Contentieux (SC) ;

Service des Etudes et Trafics (SET).

2-5-Direction Commerciale et du marketing (DCM)

Elle est chargée de la mise en œuvre et du suivi de la politique commerciale de l'entreprise. Elle coordonne les activités de deux services à savoir :

- Service Commercial
- Service Marketing et Economique

2-6-Direction de la Consignation, du Transit et de la logistique (DCTL)

Elle est subdivisée en deux services : le service Consignation et le service Transit.

En tant que consignataire, la SO.BE.MA.P représente les armateurs qui envoient des marchandises au Bénin. Et comme transitaire, elle s'occupe des opérations douanières et assure les formalités d'enlèvement et d'embarquement des marchandises.

Elle est composée de :

- Service Consignation (SC) ;
- Service Transit (ST).

2-7-Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de la gestion de la carrière des travailleurs permanents et occasionnels, de leur formation ainsi que du bureau d'embauche unique.

Elle est divisée en trois services :

Service du Personnel (SP) ;

Service de la Formation Professionnelle (SFP);

Service du Bureau d'Embauche Unique (SBEU) ;

3- Activités et ressources de la SOBEMAP

3-1 Les activités de la SO.BE.MA.P

Au terme de l'article 4 du décret N° 69/80/PR/MTPT, la SO.BE.MA.P a pour objectif d'exercer au Port de Cotonou le monopole des opérations de manutention que l'Etat détient en vertu de l'ordonnance N°14/PR/MTPT du 04 Mars 1968 et d'exercer toutes activités qui s'y rapporteront. Ainsi la SO.BE.MA.P exerce deux activités principales que sont le stevedoring, l'acconage et deux activités secondaires que sont le transit et la consignation.

❖ Activités principales :

➤ La manutention bord

Encore appelée stevedoring, elle regroupe toutes les opérations de manutention des marchandises, qu'il s'agisse d'une manutention bord/terre, terre/bord, ou bord /bord exécutée sur les navires. Le stevedoring voudra donc désigner toutes les opérations de débarquement des marchandises des navires au sous palan et d'embarquement des marchandises du sous palan aux navires.

➤ **La manutention terre**

Encore appelée acconage, elle concerne les opérations de manutention que peuvent subir les marchandises dans l'enceinte portuaire. Elle comprend :

Le déplacement des marchandises des sous palans vers les parcs à conteneurs,

Le transfert des conteneurs des sous palans vers les magasins de dépôts douanes ou aux destinataires.

❖ **Les activités secondaires :**

➤ **Le transit**

Il consiste à accomplir les formalités de dédouanement et d'enlèvement des marchandises au port de Cotonou en lieu et place du commerçant.

C'est une activité que la SO.BE.MA.P a entamée en 1998 suite à la libéralisation de la manutention des conteneurs en République du Bénin par décret N° 98 – 156 – PR du 28 Avril 1998.

➤ **La consignation**

Elle regroupe toutes les formalités d'arraisonnement des navires sur demande des armateurs.

❖ **Les activités connexes**

La SO.BE.MA.P exerce d'autres activités telles que les activités connexes et des activités secondaires :

- Le gardiennage : à la réception des marchandises, la SO.BE.MA.P vérifie la conformité des marchandises aux indications des manifestes et assure la garde de ces marchandises pour le compte des clients.
- le bâchage : c'est l'opération qui consiste à protéger au moyen des bâches les marchandises contre les intempéries et à leurs apporter les meilleurs soins ;
- la location : il s'agit de la location des engins et de la main d'œuvre aux clients dans l'enceinte portuaire et parfois hors de l'enceinte portuaire ;
- l'entretien et la maintenance des conteneurs : il consiste à faire de petites réparations, à nettoyer les conteneurs et les engins de manutention ;
- l'emportage et le dépotage : l'emportage est l'opération qui consiste à remplir un conteneur vide ; quant au dépotage il s'explique par le phénomène contraire, c'est-à-dire à vider un conteneur de son contenu ;

- le groupage et le dégroupage des conteneurs : elle consiste à mettre en commun dans un conteneur des marchandises appartenant à des clients différents. Le dégroupage consiste à séparer aux ports de destinations des marchandises appartenant à plusieurs clients ;
- le positionnement et le repositionnement : le positionnement est l'opération de transfert d'un conteneur d'une terminale à un lieu où s'exécutera son ouverture pour l'emportage ou le dépotage des marchandises, quant au repositionnement, il est l'opération contraire au positionnement et peut consister en un deuxième positionnement après le premier ;
- le transbordement des marchandises : le transbordement est le transfert des conteneurs ou des marchandises d'un navire à un autre ou d'un camion à un autre.

3-2- Les ressources de la SO.BE.MA.P

Les ressources de la SO.BE.MA.P sont d'ordre humain, matériel et financier.

➤ Ressources humaines

La SO.BE.MA.P dispose d'un effectif important de travailleurs qui jouent un rôle prépondérant dans le fonctionnement de la société. Nous distinguons trois catégories de personnels qui se présentent comme suit : Tableau n°1 : Évolution du personnel de la SO.BE.MA.P de 2011 à 2013

TABLEAU N°1 : Evolution du personnel de l'année 2011 à 2013(ANNEXE4)

Nous n'avons pas pu obtenir des données statistiques fiables sur le personnel occasionnel

NB : Il faut noter que le nombre de dockers immatriculés est différent du nombre de dockers actifs à la SO.BE.MA.P. Actuellement l'effectif des dockers actifs avoisine environ sept mille (7000).

Commentaire :

Ce tableau présente les effectifs du personnel de la SOBEMAP classé par catégories socio-professionnelles. On constate que sur les trois années d'études l'effectif des agents conventionnés évolue de façon décroissante tandis que les agents contractuels et occasionnels évoluent de façon croissante. La baisse de l'effectif des agents contractuels est due au ralentissement des contrats à durée déterminée.

➤ **Ressources matérielles**

Pour l'exécution de ses travaux, la SO.BE.MA.P utilise d'importants matériels et autres biens d'équipement :

les engins de levage avec fourche et speeder qui servent au déplacement des conteneurs de l'enceinte portuaire ; ils ont une capacité de levage compris entre deux et quarante-huit tonnes ;

Les engins de tractions : ils sont constitués des tracteurs de quai et des tracteurs routiers avec des capacités variant entre 23 et 60 tonnes ;

Les équipements spéciaux : le parc de la SOBEMAP comprend 45 équipements utilisés dans le traitement des vraquiers. Il s'agit notamment : des bennes à dédis ; des suceuses ; des chargeuses ; des palonniers et autres outil de travail.

➤ **Ressources financières**

Au regard de ses bilans, la SO.BE.MA.P possède d'importantes capitaux propre

TABLEAU N°2 : Ressources financière de la SO.BE.MA.P de 2011 à 2013(ANNEXE5)

Commentaire

La capacité d'auto financement globale et l'autofinancement ont connues une baisse en 2012 alors qu'en année 2013, elles ont connues une augmentation. La capacité d'autofinancement de la SOBEMAP évolue proportionnellement aux dettes financières.

SECTION 2 : EXPERIENCE DE STAGE ET CONSTATS FAITS

A la SOBEMAP où nous avons effectué notre stage académique de deux mois, les services comptabilité et financier de la Direction Financière et de la comptabilité (DFC) et les services d'Audit et Contrôle de gestion de la Direction d'Audit et de Contrôle de Gestion (DACG) ont servi de cadre pour son déroulement.

Paragraphe1 : Expérience de stage

Ce paragraphe sera consacré à la présentation des tâches exécutées.

1- Au service financier

Dans ce service, nous avons effectué comme travaux :

- l'établissement de bon de caisse provisoire : il s'agit d'un imprimé qu'on remplit pour justifier les décaissements en cas de dépenses urgentes ;
- la régularisation du bon de caisse provisoire : le bon de caisse doit être régularisé dans un délai de trois jours sous peine de sanction pour l'agent ayant reçu les fonds. La régularisation consiste à joindre le bon de caisse à la facture justificative avec la mention « vue et certifiée » ;
- l'établissement de fiche de dépenses: ces fiches servent de preuve pour l'ordonnancement de dépenses et des règlements par chèque des factures fournisseurs arrivées à échéance : le délai fournisseur est de 30jours à la SO.BE.MA.P ;
- le classement de pièces comptables : après imputation et saisie, elles sont classées dans les chronos et soigneusement rangées ;
- l'établissement de fiche de prélèvement de 5% sur les prestations de services pour les sociétés n'ayant pas de numéro« IFU » ou de 1% dans le cas contraire. Ce prélèvement représente un acompte AIB collecté, pour le compte de l'ETAT, sur les sommes dues aux fournisseurs de service par la société. Cet acompte est régulièrement versé à l'administration fiscale ;
- l'état de rapprochement bancaire : cet état se fait banque par banque. Tout d'abord, il faut accéder au compte de la banque concernée grâce au logiciel gestion intégrale (GI). Procéder ensuite à l'inscription du nouveau solde à la banque et au pointage. Après pointage s'il reste encore des montants non cochés, on procède alors à l'imputation et on joint la fiche d'imputation à la pièce justificative.
- l'établissement de bordereaux de chèque à l'encaissement. Cette opération consiste à remplir les bordereaux à partir des chèques envoyés par les clients. On inscrit au verso des chèques les numéros du compte bancaire de la SO.BE.MA.P et on y appose le cachet « valeur en compte » ;
- l'envoi des chèques et des bordereaux dans les différentes banques. Une fois qu'ils sont déposés, la banque nous remet un duplicata de bordereau lequel sera ensuite photocopié et classé après avoir passé les écritures nécessaires
- l'écriture de règlement des factures

Exemple : Règlement d'une facture fournisseur

	FS/...		25/08/11		
		52100	Fournisseurs de services	400.000	
			Banque		400.000
Montant hors taxe :			5.000.000		
TVA 18%	900.000				
Montant TTC	5.900.000				

AIB = 5.000.000 x 5% = 250.000

Ecritures comptables

	FS/....		25/08/11		
		449211	Fournisseurs de services	5.900.000	
		52100	Acompte BIC/BNC/Frs à reverse		250.000
			Banque		5.650.000
			S/Règlement		

Lors du reversement des 5% l'écriture suivante est passée

	449211		Fournisseurs de services	250.000	
		52100	Banque		250.000
			S/Reversement		

2- Au service comptabilité

Notons que ce service comprend deux (02) divisions :

Division clients-fournisseurs, stocks et immobilisations

Division comptes spéciaux et personnel

2- 1- Division clients-fournisseurs, stocks et immobilisations

Notre séjour dans ce service nous a permis de prendre connaissance du plan comptable général de la SO.BE.MA.P ; les catégories de clients et de fournisseurs avec lesquels la société traite.

En effet deux catégories de clients traitent avec la SO.BE.MA.P à savoir les clients au comptant et ceux effectuant des opérations à crédit (clients en compte).

S'agissant des fournisseurs, il en existe trois types à la SO.BE.MA.P :

Les Fournisseurs d'Immobilisation (FI) pour l'acquisition des engins de manutention, des mobiliers de bureau, des matériels informatiques etc.....

Les Fournisseurs de Services (FS) pour les prestations de service et d'entretien tels que les garagistes, les centres médicaux, les organes de presse etc.

Les Fournisseurs d'Exploitation (FE) qui fournissent de produits nécessaires à l'exploitation de leurs activités, souvent stockables tels que

Les pièces de rechange des engins de manutention, les produits d'entretien, les fournitures de bureau, les carburants et lubrifiants, les produits pharmaceutiques pour l'entretien du personnel.

Pour la suite nous avons effectué diverses opérations tel que :

Le traitement des factures fournisseurs qui s'enregistrent dans deux types de journaux de la société selon la nature de l'opération. Ainsi nous avons le journal des achats (ACH) et le journal des opérations diverses (OD) ;

Le remplissage de l'imprimé de la déclaration de TVA sur la base de la feuille manuscrite portant le numéro « IFU » ou « INSAE » des fournisseurs, le numéro de la facture, le montant hors taxe des opérations et le montant de la TVA à reverser à l'aide du logiciel Excel. C'est une opération périodique qui a lieu au plus tard tous les 15 du mois au lieu de tous les 10 de chaque mois compte tenue de la dérogation que la société a reçue de la part du fisc.

L'imputation des pièces comptables suite à une vérification de la facture, du bon de commande, du bon de livraison, le numéro IFU ou INSAE du fournisseur s'il existe, le montant et le lettrage.

L'enregistrement proprement dit des écritures dans le logiciel « GESTION INTEGRALE »

Il est à noter qu'un traitement particulier est réservé aux factures relatives aux soins médicaux. Pour l'enregistrement de ses factures 80% des frais tels que ceux d'hospitalisation, de diagnostic et de consultation sont à la charge de l'entreprise et les 20% restant sont supportés par l'agent bénéficiaire.

En outre, les produits pharmaceutiques sont supportés entièrement par l'agent. En ce qui concerne les soins ophtalmologiques, ils sont considérés comme les soins médicaux et le même

traitement leur est réservé ; à l'exception de l'achat des montures qui sont supportés à concurrence de 35.000FCFA par la société.

Exemple d'enregistrement d'une facture relative aux soins ophtalmologiques :

Sur la facture N°ST0092 de l'hôpital SAINT LUC envoyé pour l'acquisition des paires de lunettes à Mr CODJO, on relève les informations suivantes :

Montant : 250.000 FCFA dont

Verres médicaux : 120.000 FCFA

Monture : 80.000 FCFA

Sachant que le code de ce fournisseur de service est « 556 »

L'écriture comptable est la suivante :

668420			141.000	
421330		Frais médicaux	59.000	
	FS/556	Avance sur frais médicaux au personnel		
		Fournisseur de services		
		S/Imputation de frais médicaux		200.000

Exemple d'enregistrement d'une facture relative à l'acquisition d'un fauteuil roulant

244400			300.000	
445100		Matériel de bureau	54.000	
	FI/560	Etat TVA déductible/		
		Immobilisation		300.000
	444201	Fournisseur d'Immobilisation		54.000
		Etat TVA retenue à la source		
		S/Achat d'un fauteuil		

2-2- Division comptes sociaux et personnels

Elle est chargée du suivi des comptes personnels et sociaux à travers des déclarations sociales, de l'imputation et de la saisie des écritures de paie.

Cas d'imputation de patente

641210	442102	Contributions de patentes	3.000.000	3.000.000
		Etat contribution patente		
		S/ Imputation de patente		

5-Au service d'audit interne

A travers notre passage dans ce service, nous avons eu la chance d' assister à une mission d'audit au niveau de la direction d'exploitation chargée du traitement des navires , ce qui nous a permis de remplir les fiches de dépouillement des embauches occasionnels afin d'apprécier le niveau de risque dans ce service

Nous avons aussi pris connaissance sur les différentes étapes d'une mission d'audit

Paragraphe 2 : Identification des forces et faiblesses

Cette partie fera l'objet de l'état des lieux des différents problèmes ou dysfonctionnements constatés au cours de notre stage sans occulter les forces ou atouts de la SOBEMAP.

TABLEAU N°3: Inventaire des forces et faiblesses(ANNEXE6)

**CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le présent chapitre traite d'une part le cadre théorique de l'étude et d'autre part la méthodologie de recherche

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE :

Toutes entreprises doit disposer en permanence de ressources suffisantes pour honorer ses engagements financiers à court termes (salariés, fournisseurs, charges sociales et fiscales).La disponibilité de ces ressources dépend de l'état de la trésorerie. La trésorerie est donc un indicateur de la santé financière d'une société qu'il faut gérer de manière permanente et surtout avec une bonne technique. La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise qui a pour but de prévenir le risque de cessation de paiement d'optimiser le résultat financier et régler la trésorerie à zéro. Pour l'efficacité de cette gestion, il faut la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Le contrôle interne permettra ainsi le respect des procédures d'encaissement et de décaissement.

Le terme contrôle interne fut l'objet de réflexion pour plusieurs organisations dont chacun lui donne une définition qui lui convient. Ainsi, selon l'AICPA(Ordre des experts comptables des Etats-Unis) en 1949, « le contrôle interne comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures adoptées dans une entreprise pour protéger les actifs, s'assurer de l'exactitude et de la fiabilité des données comptables, favoriser l'efficacité opérationnelle et encourager l'adhésion aux politiques prescrites »et aussi selon l'ordre des experts comptables de France en 1977, « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Ses deux définitions nous révèlent l'importance du contrôle interne dans une entreprise pour sauvegarder le patrimoine. C'est pour cette raison que la SOBEMAP a décidé de mettre en place le DACG en son sein. Il est essentiel de surveiller attentivement les encaissements et les décaissements passés, d'anticiper ceux à venir, et d'identifier précisément et suffisamment tôt les éventuels déséquilibrent. Au cours de notre stage nous avons eu à parcourir certaines

directions de la SO.BE.MA.P, ce qui nous a permis de relever certain dysfonctionnement en son sein. Ainsi lors de notre passage à la Direction d'Audit et de Contrôle de Gestion (DACG) ; nous avons assisté à une mission d'Audit interne effectuée à la Direction de l'Exploitation et du Matériel (DEM) chargée du traitement des navires. A cet effet il nous est revenu de constater qu'il y a plus d'embauché que celui retenu par la direction et qui sont pour autant rémunérés. De ce constat nous pouvons dire qu'il y a atteinte à la procédure de décaissement établie au sein de la société ; c'est-à-dire que certaines règles ne sont pas respectées ; ce qui pourrait impacter négativement certains cycles de la SOBEMAP en occurrence celui de la trésorerie qui représente le cœur de la société.

C'est dans cette logique que nous sommes basés pour étudier sur le thème : « **l'évaluation du contrôle interne de la trésorerie** » pour rendre claire sur les causes problèmes énumérés précédemment.

Question centrale : « Quelle est l'efficacité du contrôle interne de la SOBEMAP du cycle trésorerie ? »

Cette problématique nous suscitera quelques questions qui seront l'objet de notre étude :

-le contrôle interne de la SOBEMAP est-il de nature à permettre la maîtrise des risques du cycle de trésorerie ?

-Le dispositif mise en place par le contrôle interne sur le cycle trésorerie à la SOBEMAP est-il respecté ?

B- INTÉRÊT DE L'ÉTUDE

Sans un contrôle efficace, il est sûr que les efforts de l'entreprise sont voués à l'échec. Pour rendre les investigations efficaces, il paraît nécessaire de procéder régulièrement à leur évaluation. Dans cette hypothèse, il nous semble opportun de s'intéresser à l'évaluation du contrôle en place au niveau de la fonction trésorerie puisque c'est dans la trésorerie que convergent quasiment toutes les transactions qui participent à la vie SOBEMAP. En raison de l'extrême liquidité de ce module, elle peut entraîner, si des mesures nécessaires ne sont pas prises, des risques de fraude ou de détournements de fonds voire de cessation de paiements. Ainsi cette étude nous permet de confronter notre connaissance théorique à la réalité et pour l'entreprise d'améliorer le dispositif du contrôle interne.

Paragraphe2 : Objectifs de l'étude

1-Objectif général

Il s'agit pour nous à travers une analyse critique et objective, d'apprécier l'efficacité du contrôle interne au sein de la SOBEMAP et de déboucher sur des recommandations idoines pouvant permettre le renforcement du contrôle interne.

2-Objectifs spécifiques

L'atteinte de l'objectif général énoncé ci-dessus passe par la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- décrire les procédures d'encaissement et de décaissement de la trésorerie,
- identifier les points forts et faibles
- tester l'effectivité des points forts afin d'apprécier l'efficacité du contrôle interne de la trésorerie.

Paragraphe3 : La revue de littérature

La revue de littérature nous permet de nous assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet abordé. Ainsi, nous ferons le point de nos connaissances en donnant d'abord une clarification des concepts constituant notre thème, et ensuite nous ferons un développement théorique

I- CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS SUR LA TRESORERIE ET SUR LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

A- CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS SUR LA TRESORERIE

1- La trésorerie

Le terme de « trésorerie » recouvre différentes notions liées à la gestion et à l'analyse financière. Le Petit Larousse définit comme étant : « l'ensemble des actifs liquides d'une entreprise ». Selon la définition fournie par **Michel LEROY (1999)**, « la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Pour connaître la trésorerie disponible à un moment donné, il suffit d'additionner les soldes des comptes bancaires, CCP et caisses situées à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert) ». Par construction, elle est égale à la

différence entre le Fonds de Roulement Fonctionnel de l'entreprise et son Besoin en Fond de Roulement. Selon BRUNO Poliniato 1997) « la trésorerie représente les ressources permanente qui ne sont pas affectées à un emploi long. Elle est le solde du FR et celui du BFR. Le niveau du fond roulement diminué du besoin en fond de roulement. Le niveau du fond de roulement et celui du besoin en fond de roulement détermine l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie ». D' où la relation Trésorerie=Ressources financières –Besoin financier de l'entreprise ou du point de vue comptable Trésorerie = Fond de roulement- Besoin en de roulement. Aussi d'autres auteurs ont abordés cette notion de trésorerie comme :

- FORGET (2004), explique la trésorerie comme << la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation >>.
 - VERNIMMEN (2009), trouve que la trésorerie est << la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui sont accordés >>. Cette définition nous amène à dire que la trésorerie nette est constituée de la différence entre la trésorerie-actif et la trésorerie-passif.
 - POLONIATO & VOYENNE (1997), la trésorerie c'est l'argent en caisse, les comptes bancaires et les chèques postaux ainsi que tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé.
 - MEUNIERS (2006), << la trésorerie nette représente le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement >>. Il importe donc de souligner que les fondements de la trésorerie sont liés à ceux du fonds de roulement (FR) et du besoin en fonds de roulement (BFR).
 - DAYAN (2008), le BFR indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre les dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients
- En effet dans l'approche fonctionnelle, la trésorerie nette (TN) apparaît comme la résultante de l'équilibre entre le fonds de roulement et le besoin de financement

2- Détermination de la trésorerie nette

➤ Fonds de Roulement

Selon **Pierre CONSO (2004)**, « le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise, et les actifs fixes, c'est-à-dire les valeurs immobilisées. Les capitaux permanents sont les capitaux propres et les emprunts à long terme (plus d'un selon le critère comptable) ».

➤ **Le fonds de roulement, indicateur de l'équilibre financier.**

De tous les instruments d'appréciation de la situation financière d'une firme, le fonds de roulement est le plus souvent utilisé tant par les dirigeants de l'entreprise que par ses banquiers. Mais cette notion donne lieu à une pluralité de définitions dont l'imprécision est une source fréquente d'ambiguïté et de confusion. Il exprime la « capacité de trésorerie » de la firme et apparaît comme la source de financement privilégiée des besoins de trésorerie.

➤ Le fonds de roulement, moyen de financement des besoins de trésorerie.

Selon **G. Depallens** dans son « Principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier », les différentes valeurs d'actifs doivent toujours être financées par des capitaux restant à la disposition de la firme pendant un temps au moins égal à leur durée de vie. Ainsi les immobilisations constituant par définition des emplois à long terme ne devraient pas être financées par des crédits à court terme susceptibles de ne pas être reconduits ou de disparaître d'eux-mêmes. Cependant cet équilibre est fragile.

• **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Selon **Lionel BOBOT et Didier VOYENNE (2007)**, « le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la face financière du cycle achat/production/vente de l'entreprise, et est la somme de son BFR d'exploitation et de son BFR hors exploitation ». Ils peuvent aussi être définis comme le solde des emplois circulants hors trésorerie sur les dettes courantes hors trésorerie. Ce solde est normalement financé par le FDR, d'où son appellation BFR. Ce besoin résulte de l'immobilisation de fonds due au décalage temporel existant entre le processus d'achat, de production et de vente compte tenu des délais de règlements des fournisseurs et de recouvrement des créances clients. D'autres auteurs ont abordés le BFR comme :

- Jean-Jacques FRIEDERICH (2001) « le besoin en fonds de roulement » correspond aux besoins de ressources stables nécessaires au financement du cycle d'exploitation »
- HUBERT(2002) « le BFR correspond à l'immobilisation d'unité nécessaire pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise »
- Elie COHEN (1997) « BFR= Emploi d'exploitation – Ressources d'exploitation »

Du point de vue comptable : $BFR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$

Toutes ces définitions s'accordent à dire que la trésorerie nette résulte des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) effectués par l'entreprise. La trésorerie s'avère donc un élément incontournable dans le fonctionnement d'une organisation et nécessite qu'on accorde une attention particulière à sa gestion aussi, pour une bonne gestion des risques de la

trésorerie, il faut une bonne gestion de BFR et de FRN qui constituent des agrégats de la trésorerie.

B-QUELQUES CLARIFICATION SUR LES CONCEPTS DU SYSTEME DU CONTROLE INTERNE

Le système de contrôle interne a été défini de plusieurs façons selon les périodes et les institutions. Nous essayons dans ce qui suit de présenter l'évolution de la définition du contrôle interne et d'identifier les limites inhérentes à tout système de contrôle. Après avoir analysé les trois niveaux de contrôle, nous étudions les éléments d'un système de contrôle interne efficace.

1 - Evolution de la définition du contrôle interne et les limites inhérentes à tout système de contrôle interne

1-1-Evolution de la définition du contrôle interne

Historiquement, la notion de contrôle interne était toujours présente au sein de l'entreprise. Cependant, ce n'est qu'au début du 20^{ème} siècle que plusieurs auteurs, et en particulier en comptabilité, commencent à s'intéresser au sujet. En effet, c'est en 1949 que fut apparue la première définition du contrôle interne, avancée par l'AICPA (ordre des expert-comptable des États unis), qui propose que «le contrôle interne comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures adoptées dans une entreprise pour protéger les actifs, s'assurer de l'exactitude et de la fiabilité des données comptables, favoriser l'efficacité opérationnelle et encourager l'adhésion aux politiques prescrites». Quelques années après, l'ordre des experts comptables de France, à l'occasion de son 32^{ème} congrès en 1977 consacré au contrôle interne, a publié sa propre définition. Il définit donc le contrôle interne comme étant «l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci». Avec le développement important de l'économie mondiale, à la fin du 20^{ème} siècle, la croissance de la complexité des entreprises, la diversité des réglementations, l'apparition de plusieurs scandales financiers et suite aux critiques avancées par le rapport Treadway (La Commission Treadway : mise en place aux

États-Unis sur le thème de la « fraude dans le reporting financier ». Son rapport est publié en septembre 1987. Il constitue une base de recommandations pour prévenir et détecter ce type de fraude) en 1987, l'AICPA émet la norme de vérification (SAS 55 : Statement of Auditing Standard), qui redéfinit le contrôle interne comme étant «les politiques et les procédures établies pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints». Puis, en 1992 le COSO a publié son rapport, qui formule un cadre conceptuel du contrôle interne intégré, et qui servira de modèle de contrôle. Selon ce rapport, «le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrants dans les catégories suivantes

- réalisation et optimisation des opérations ;

- fiabilité des informations financières ;

- conformité aux lois et aux règlements en vigueur» (COSO I , Internal Control–Integrated framework, traduit en français par l'IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWEL, la pratique du contrôle interne, édition d'organisation, deuxième édition, 2004, page 144).

«Grâce au cadre conceptuel du contrôle intégré, le COSO va clarifier le véritable objet du contrôle interne qui sera désormais la maîtrise des activités» (A. YAICH, séminaire de formation, « Contrôle interne, concepts, dispositifs et démarche d'implémentation », Cabinet YAICH de formation, Juillet 2008). Selon le modèle COSO, le contrôle interne comporte cinq composantes étroitement liées, l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage. Les recommandations sur le contrôle émises par le CoCo du Canada (Criteriaof) sont apparues en suite. Ces recommandations «comprennent certaines dimensions de la gestion comme l'établissement des objectifs, la planification stratégique et la gestion du risque, que le COSO 1 avait exclues» (J. Bédard et M. Gosselin, perspectives de recherche en contrôle, Finéco, volume 10, année 2000, page70). Le COSO a reconnu par la suite le caractère fondamental de la gestion du risque, et lance un projet pour élaborer un référentiel pouvant être utilisé par les dirigeants afin d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein de leurs entreprises. Ce projet a abouti à la publication d'un rapport intitulé «cadre conceptuel de la gestion du risque» et à l'introduction d'un nouveau concept, celui de l'Entreprise Risk Management (ERM).

«D'un point de vue opérationnel, l'ERM est un processus facilitant :

- la gestion des incertitudes des activités, la gestion des risques et des opportunités

,-l'identification des événements pouvant être à l'origine de risques, ainsi que la définition des solutions de contrôle interne adaptées, offrant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs

Le COSO précise que le nouveau cadre de référence du management du risque «intègre le contrôle interne, constituant ainsi une modélisation et un outil de management plus solide» (COSO II, Internal Control –Integrated framework, traduit en français par l'IFACI, Price water house Coopers et LANDWEL, Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, 2007, page 10). En s'appuyant sur les COSO 1 et 2, l'ordre des experts comptables de France va adopter l'approche par l'analyse des risques du contrôle interne en le définissant, comme étant un processus mis en œuvre par la direction et le personnel d'une organisation, destiné à aider à la maîtrise des risques, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des quatre objectifs suivants :

- La performance des opérations ;
- La qualité de l'information comptable et financière ;
- La sauvegarde des actifs ;
- Le respect des lois et règlements. Ayant constaté que le composant pilotage du contrôle interne le moins bien appliqué en pratique, le COSO a cherché à pallier à cette faiblesse en publiant un guide pour le pilotage du contrôle interne «Guidance on monitoring internal control systems» (Guidance on monitoring internal control systems, disponible dans sa version définitive en Anglais depuis Janvier 2009 sur le site www.coso.org). Ce guide a pour objectifs d'aider les organisations à améliorer l'efficacité de leur système de contrôle interne et de fournir des conseils pratiques qui illustrent la façon dont le pilotage peut être intégré au sein de ce dernier. Le contrôle interne peut donc aider une entreprise à réaliser ses objectifs et à maîtriser ses activités. Il peut, également, garantir raisonnablement la fiabilité des informations financières ainsi que la conformité aux lois et règlements. Cependant, tout système de contrôle, le plus efficace qu'il soit, a des limites..

1-2- les limites inhérentes à tout système de contrôle interne

Le système de contrôle interne, joue un rôle très important dans l'efficacité et la réussite de l'entreprise et contribue largement à l'amélioration de sa performance. Toutefois, tout système de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué qu'il soit, a des limites, et ne peut, à lui seul, garantir la bonne marche des activités de l'entreprise .Le contrôle interne subit quatre limites, dont deux entres elles découlent de la définition du contrôle interne elle-même, une qui est en relation avec le rapport coût/avantage et l'autre avec la fraude

➤ **Le système de contrôle interne ne peut qu'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs**

Le système de contrôle interne le plus efficace ne peut pas garantir, à lui seul, l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet, plusieurs facteurs échappent à la volonté et au contrôle de l'entreprise, peuvent compromettre la réalisation des objectifs fixés par celle-ci. Cette limite concerne particulièrement les objectifs opérationnels. En effet, de tels objectifs peuvent dépendre de plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes, dont par exemple, la stabilité de l'environnement politique et économique, la concurrence, etc.... Toutefois, un bon système de contrôle interne peut fournir à la direction et au management de l'entreprise, à ce niveau, une assurance raisonnable d'être informés en temps utile, de toutes les menaces de sources internes ou externes à l'atteinte des objectifs.

➤ **Le système de contrôle ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs**

Le système de contrôle interne aussi efficace qu'il soit, ne peut prévenir des défaillances et des dysfonctionnements qui peuvent se produire à la suite d'un jugement erroné ou d'une erreur inhérente à tous les comportements humains. De même, toute procédure de contrôle peut être contournée, s'il y a collusion entre plusieurs personnes ou à la seule volonté, qu'elle soit de bonne ou de mauvaise foi, des dirigeants. Ainsi, le système de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue quant à la réalisation des objectifs, qui dépendra aussi d'autres facteurs qui échappent au domaine du contrôle interne.

➤ **Le rapport coût / avantage**

La mise en œuvre d'un bon système de contrôle interne et l'application des bonnes pratiques et procédures de contrôle peuvent se heurter aux problèmes de coût et des moyens disponibles pour l'entreprise. La séparation des fonctions, la supervision et les autorisations représentent, parfois, des coûts et exigent des moyens supplémentaires dont ne disposent pas toutes les entreprises, et en particulier celles de petites tailles. La conception du système de contrôle interne doit donc tenir compte des contraintes en matière de ressources et des moyens disponibles, en analysant le rapport coût/avantage selon une approche par les risques avant de mettre en place un contrôle.

➤ **Le système de contrôle interne ne peut à lui seul garantir contre les fraudes**

Le système de contrôle interne ne peut, à lui seul, offrir à l'entreprise une assurance absolue quant au risque d'être victime d'une fraude. Pour ce faire, l'entreprise doit se doter d'autres

moyens permettant de l'aider dans la détection des manœuvres frauduleuses. Selon A.YAICH, «la détection d'une fraude peut se faire notamment en plus des procédures de contrôle :

- Par la détection des indicateurs qui laissent apparaître des symptômes de comportements, d'opérations ou de situations anormaux ou qui font planer des soupçons sur l'intégrité ;
- Par l'ouverture d'une voie sécurisée de dénonciation (whistleblowing) ;
- Par l'audit interne ou externe ;
- Par la permutation ou la rotation du personnel dans les postes à risque ;
- Par l'observation attentive des comportements et du train de vie du personnel occupant des postes névralgiques» (A. YAICH, séminaire de formation, « Contrôle interne, concepts, dispositifs et démarche d'implémentation », Cabinet YAICH de formation, Juillet 2008). Toutefois, le système de contrôle interne joue un rôle important dans la démarche de lutte anti-fraude, en offrant une assurance raisonnable contre de tel risque. Parallèlement, un pilotage du système de contrôle adéquat et attentif au risque de fraude peut aider l'entreprise à détecter les cas de fraude en temps opportun.

2 - Les trois niveaux du contrôle interne

Dans toute organisation, même celle qui ne dispose pas d'un dispositif de contrôle formalisé, il existe trois niveaux de contrôle à savoir :

- Les contrôles résultant de la structure organisationnel et de l'environnement de contrôle
- Les contrôles par les processus et les procédures ;
- Les contrôles comptables et financiers.

Les trois niveaux de contrôle sont interalliés et complémentaires, ils constituent ensemble le système de contrôle global et contribuent à son efficacité. A. YAICH précise que, «chaque niveau de contrôle fonctionne comme un tamis qui allège les contrôles et améliore leur efficacité au niveau suivant et chaque niveau suivant constitue un garde-fou permettant de rattraper les déficiences et anomalies que laisse échapper le niveau précédent» (A. YAICH)

✓ **Les contrôles résultant de la structure organisationnelle et de l'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle et la structure organisationnelle constituent le fondement de tous les autres éléments du contrôle. Ils englobent la culture de l'entreprise et déterminent le degré de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. La structure de l'entreprise, la philosophie et le style de management, les compétences et les valeurs éthiques de tout le

personnel, la délégation du pouvoir, la culture de responsabilité et le respect de l'obligation de rendre compte, qui constituent dans leur ensemble l'environnement de contrôle dans l'entreprise, jouent un rôle déterminant dans l'efficacité du système de contrôle interne, et représentent le premier niveau de contrôle autour duquel se construit tout le dispositif. P. NOIROT et J. WALTER affirment qu'«un environnement de contrôle solide démontre très souvent la couverture simultanée de plusieurs risques connexes, alors qu'une activité de contrôle opérationnel ne couvre généralement qu'un nombre limité de risques élémentaires. L'équilibre idéal est trouvé lorsque l'on est en mesure d'identifier les activités du contrôle opérationnel qui prolongent la couverture des risques de l'environnement de contrôle» (P. NOIROT, J. WALTER, le contrôle interne pour créer de la valeur, édition AFNOR, 2008, page 96).

✓ **Les contrôles par les processus et les procédures**

Les procédures sont au centre du dispositif de contrôle, elles ont pour objectif de s'assurer de la bonne couverture des risques que l'environnement de contrôle ne couvre pas. Elles sont d'autant plus efficaces qu'elles sont intégrées dans les processus et les activités menées dans le courant normal des affaires de l'entreprise. Les procédures de contrôle peuvent avoir plusieurs formes, manuelles, automatisées ou encore hiérarchiques. Elles peuvent être orientées vers la prévention ou la détection. Toutefois, l'intensité et la rigueur avec laquelle elles doivent être menées ainsi que le coût associé à leur mise en œuvre découlent de la qualité de l'environnement de contrôle dans lequel elles sont intégrées.

✓ **Les contrôles comptables et financiers**

Les contrôles comptables et financiers comprennent trois paliers (A. YAICH, séminaire de formation, « Contrôle interne, concepts, dispositifs et démarche d'implémentation », Cabinet YAICH de formation, Juillet 2008): Contrôles au niveau des enregistrements comptables : ils permettent de détecter les insuffisances qui ont pu échapper aux contrôles internes intégrés dans les processus et les procédures. Ils sont appliqués lors des opérations de saisie, d'enregistrement et de synthèse comptables. Toutefois, dans un système d'information intégré, ces contrôles se situent essentiellement au niveau des processus amont.

- **Contrôles au niveau des décaissements-encaissements** : la bonne justification des encaissements et un contrôle solide des décaissements forment des dispositifs clés de sécurité pour le système de contrôle interne. Ces contrôles permettent de sécuriser les procédures et le processus des opérations menées avec les tiers.

- **Les contrôles exercés lors de l'établissement des états financiers :**

Les contrôles de justification, de cohérence, de rapprochement et de vraisemblance des comptes constituent l'étape ultime du contrôle interne. Plus les contrôles comptables sont méthodiques, approfondis, complets, documentés et menés avec compétence, plus ils permettent d'identifier les insuffisances de contrôle et d'initier un plan d'actions en fonction de la gravité des risques. Plus les contrôles internes ne sont efficaces, plus les travaux d'établissement des états financiers sont fiabilisés et rendus plus rapides et le risque d'erreurs importantes réduit.

3 - Les éléments d'un système de contrôle interne efficace

Selon le cadre conceptuel du contrôle interne du COSO, «apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments (environnement de contrôle, évaluation des risques, activité de contrôle, information et communication et pilotage) et le fonctionnement efficace de ceux-ci. L'efficacité de leur fonctionnement fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation d'une ou plusieurs catégories d'objectifs. Ainsi, les éléments du contrôle interne constituent également des critères d'efficacité» (COSO I, Internal Control –Integratedframework, traduit en français par l'IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWEL, la pratique du contrôle interne, édition d'organisation, deuxième édition, 2004, page 32). Toutefois, «ceci n'implique pas que chacun des éléments doive fonctionner de façon identique, ou au même niveau, dans des entreprises différentes. Des compromis entre les éléments peuvent exister. Parce que les contrôles peuvent répondre à plusieurs objectifs, ceux effectués à l'intérieur d'un élément peuvent répondre à des objectifs qui seraient normalement couverts par des contrôles faisant partie d'un autre élément. En outre, des contrôles complémentaires, chacun d'une efficacité limitée, peuvent être globalement satisfaisants» (COSO I, op.cit). Nous proposons, d'étudier les cinq composantes du système de contrôle interne du COSO, et de déterminer les facteurs ayant un impact sur celles-ci ainsi que les éléments nécessaires pour qu'elles puissent fonctionner efficacement.

✓ **L'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est un élément important dans la structure du système de contrôle interne. Il détermine le degré de sensibilisation de tout le personnel de l'entreprise à la culture de contrôle et du risque et exerce une influence directe sur la conception et la mise en œuvre de toutes les autres composantes du système de contrôle. Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur l'environnement de contrôle. Cependant, l'exemplarité des dirigeants et leur capacité à créer un environnement favorable et à indiquer clairement les objectifs sont des facteurs clés dans l'efficacité du système de contrôle interne. En effet, les dirigeants sont les premiers

responsables de la conception et de la mise en œuvre du système de contrôle. Ils déterminent les contrôles à mettre en œuvre, convainquent le personnel de leur nécessité et veillent à leur application. Ils influencent, également, à travers leurs comportements, l'attitude du personnel vis-à-vis de ces contrôles et propagent leurs propres règles d'éthique. Ainsi, selon A. YAICH, «le rôle des dirigeants étant déterminant, le succès comme l'échec de la mise en place du contrôle interne relève dès lors en premier et dernier ressort de leur entière responsabilité» (A. YAICH, Normes, pratiques et procédures de contrôle interne, 1996, page 25). De même, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel déterminent le degré d'efficacité des contrôles. La commission Treadway indique qu'«un environnement fortement imprégné d'éthique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise est vital au bien-être de celle-ci, à celui des entreprises et des personnes rentrant dans son rayon d'influence et à celui du public en général. Un tel état d'esprit contribue de manière importante à l'efficacité des politiques et des systèmes de contrôle mis en place par l'entreprise et exerce une influence sur les comportements, qui échappent aux systèmes de contrôle, aussi sophistiqués soient-ils» (COSO I, Internal Control –Integratedframework, traduit en français par l'IFACI, Pricewaterhouse Coopers et LANDWEL, la pratique du contrôle interne, édition d'organisation, deuxième édition, 2004, (d'après le Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987), page 36).

✓ **L'identification et l'évaluation des risques**

Toutes les entreprises, quelque soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques de sources externes et internes. Selon le COSO, «sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques. En effet, le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risques acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau» (COSO I, Internal Control –Integrated Framework, traduit en français par l'IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWEL, la pratique du contrôle interne, édition d'organisation, deuxième édition, 2004, page 49) :Le dispositif de contrôle permet de maîtriser certains risques, en réduisant leur impact ou leur probabilité de survenance. De ce fait, le processus d'identification et d'évaluation du risque est un élément clé du système de contrôle interne. Toutefois, il n'existe pas de démarche d'évaluation des risques sans la condition préalable de fixation des objectifs. En effet, un risque est nécessairement lié à un objectif préalablement défini par l'entreprise, et il est susceptible d'avoir un impact sur sa réalisation. Bien que la fixation des objectifs ne soit pas une composante du système de contrôle interne, elle constitue une condition préalable à la bonne

conception et au fonctionnement efficace du système. Le COSO II avance que «la condition préalable pour pouvoir identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement est la fixation d'objectifs. Les objectifs sont alignés sur l'appétence de l'entité pour le risque, qui détermine le niveau de risque qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs» (COSO II, Internal Control –Integratedframework, traduit en français par l'IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWEL, Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, 2007, page 53).Selon le COSO, les objectifs peuvent être classés selon quatre catégories :- Objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent ; - Objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;

- Objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting ;
- Objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

✓ **Les activités de contrôle**

Le cadre conceptuel du contrôle interne COSO précise que « les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise» (COSO I, op.cit, page 71.).Ainsi, les activités de contrôle sont au cœur du dispositif de contrôle interne et déterminent le degré d'efficacité et d'efficience de ce dernier. Ils précisent les normes qui définissent ce qui doit être fait et les procédures qui doivent être conçues et appliquées pour réaliser ces objectifs. Pour être efficace, les activités de contrôle doivent répondre à certaines conditions à savoir :

- Elles doivent être bien conçues et bien communiquées, comprises et appliquées partout le personnel concerné ;
- Elles doivent être économiques, pertinentes, fiables et intégrées au tant que possible dans le processus normal des activités de l'entreprise ;
- Elles doivent être suivies, et toute défaillance ou dysfonctionnement doit être communiqué et faire l'objet d'actions correctrices. Ces critères s'appliquent à toutes les activités de contrôle et à toutes les entreprises. Néanmoins, toutes les entreprises ne peuvent avoir les mêmes opérations de contrôles. En effet, chaque entreprise possède ses propres objectifs, sa propre hiérarchie, son environnement de contrôle et ses propres stratégies. Elle doit, par conséquent, concevoir ses propres contrôles.

✓ **Information et communication**

La communication, sous ses différentes formes (formelle, informelles, orale, écrite telle que manuel des procédures, notes de service, tableaux d'affichage), joue un rôle important dans l'efficacité du système de contrôle interne. En effet, elle assure la circulation des informations pertinentes relatives au bon déroulement des opérations de l'entreprise ainsi qu'au bon fonctionnement du système de contrôle. Pour assurer un fonctionnement efficace du dispositif de contrôle interne, tous les incidents de sources internes ou externe et qui peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise doivent être communiqués aux personnes responsables de la prise des mesures nécessaires en temps opportun. La communication des informations doit être multidirectionnelle, aussi bien à l'intérieur (ascendante, descendante et transversale) qu'à l'extérieur de l'entreprise. Le cadre du COSO affirme que «le management doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes. Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers, tels que clients, fournisseurs, autorités de tutelle ou actionnaires, est également nécessaire»²⁰. Les voies de communication doivent être formalisées dans les entreprises de taille importante et peuvent être intégrées dans le système de contrôle lui-même. Cependant, elles prennent, généralement, des formes moins formelles dans les entreprises de moindre taille, sans toutefois, perdre son importance ni son efficacité. Avec la montée en puissance et la généralisation des technologies de l'information et de communication, les voies de circulation de l'information se sont multipliées et devenues plus facile à mettre en œuvre et plus accessibles à toutes les entreprises quelle que soit leur taille.

✓ **Le pilotage**

Le pilotage qui représente l'objet de notre recherche est l'une des composantes les plus déterminantes pour l'efficacité durable du système de contrôle interne. Il permet, comme nous allons le préciser par la suite, de surveiller le système en le dotant d'un dispositif lui assurant raisonnablement une efficacité continue à travers le temps de sorte que l'efficacité du système de contrôle interne dépend, en grande partie, de celle du dispositif de pilotage. Un pilotage efficace permet de faire évoluer un système moyennement efficace vers un système plus performant alors qu'un pilotage faible dégrade avec le temps un bon système pour le rendre moins efficace voire déficient.

II- LES SYSTEMES D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES

A-PROCEDURES D'ENCAISSEMENT OU SOURCE DE TRESORERIE

Les procédures d'encaissement tendent à garantir l'exhaustivité des encaissements dans les meilleurs délais. Selon GRIFFITHS (2004), « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultant de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Ces procédures englobent des processus d'encaissement visant à favoriser l'existence de fonds nécessaires pour pallier le déficit de liquidités

✓ La sous procédure encaissement en espèces

Le processus d'encaissement des espèces passe par les étapes suivantes :

- réception du client par le caissier ;
- vérification des éléments de la facture ;
- réception et vérification des espèces ;
- comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ;
- marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative ;
- rangement des espèces, ou des chèques réceptionnés dans un coffre-fort dont aucune autre personne ne détient le code ;
- séparation de la caisse recette et de celle de dépense ;
- remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au coursier pour versement ;
- présentation des justificatifs de versements effectués par le coursier au responsable ;
- enregistrement des encaissements dans un brouillard et en comptabilité.

(SAMBE & DIALLO, 2001) ;(BARRY, 1995).

✓ La sous procédure encaissement par chèque

Dans le souci de minimiser les risques de fraude, BARRY (2009), recommande les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces.

Ce processus met en évidence le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et le client. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative de la part du client ;
- enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ;
- endossement du chèque par la personne désignée ;
- enregistrement en comptabilité ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque (utilisation de bordereau de chéquiers) ;
- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques, des justificatifs des bordereaux de versements remis par la banque ; (AHOUANGANSI 2006).
-

B-PROCEDURES DE DECAISSEMENT OU DE PAIEMENT

Les dépenses peuvent être liées à l'investissement et à la consommation. Il s'agit de déboursement de fonds pour les besoins de l'entité. Ces procédures regroupent toutes les tâches de règlement en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux et par effet de commerce. Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle.

Les paiements par chèque et par espèces constituent les moyens de paiement couramment utilisés.

✓ Le décaissement ou paiement en espèces

Selon BARRY (2004) ; AHOUANGANSI (2006) ; SAMBE & DIALLO (2001) ; cette procédure regroupe les opérations suivantes :

- gestion de la caisse assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;
- séparation de la caisse de dépense de la caisse recette puisqu'elle permet de connaître rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces généralement les petites dépenses et de ceux à régler impérativement par la banque ;

- vérification de l'authenticité des documents ;
- annulation des documents de dépenses par report des indications du paiement (date, et n° de pièces de caisse) sur ces documents eux-mêmes ;
- sortie de fonds de la caisse par le caissier pour régler un fournisseur ou un tiers désigné contre présentation d'un avis de règlement authentique délivré par entreprise ;
- sortie des fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- sortie des fonds pour règlement des salaires au personnel de l'entreprise contre signature des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention << Payé >>

✓ **Le décaissement ou paiement par chèque**

Les opérations suivantes sont effectuées lors d'un paiement par chèque :

- réception des documents par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- circulation du chèque émis et des documents reçus auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- sortie du chèque signé ;
- remise du chèque signé auprès du fournisseur ou du tiers bénéficiaire,
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiements par la mention << Payé >> ;
- imposition de deux signatures conjointes pour tout paiement de facture par chèque, cela suppose le dépôt de trois signatures chez le banquier ;
- tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
- tous les chèques émis sont enregistrés dans un registre selon une séquence numérique ;
- limitation des dépenses effectuées par la caisse à une certaine somme fixée par l'entreprise ;
- envoi des chèques signés par l'entreprise le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés ;

AHOUANGANSI (2006) ; SAMBE & DIALLO (2001) ; BARRY (2004).

III-GESTION DES RISQUES DE LA TRESORERIE

A- MAITRISE DES RISQUES ET CONTROLE INTERNE

Chaque entreprise quelque soit sa taille (petite ou grande), son secteur (public ou privée), est confrontée à des risques qu'elle doit gérer pour être pérenne. Selon COSO (in HAMZAOU, 2005 : 109), « la gestion des risques d'entreprise est un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ». Les risques peuvent être de nature différente à savoir le risque économique, financière, organisationnel ou autre. La réalisation du risque peut entraîner des pertes financières ou d'opportunités et entraver l'atteinte des objectifs.

1-Définition du risque et objectifs de l'approche par les risques

La maîtrise des risques est capitale pour toute entreprise pour lui permettre d'assurer sa pérennité.

1-1-Définition du risque

Un risque « est une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ». (Barthélemy, 2000 : 11).

Cette définition est très large et englobe non seulement les risques ayant un effet positifs (ou risque spéculatif, ceux que l'entreprise recherche) mais aussi les risques à effets négatifs (ou risque purs, ceux que l'entreprise craint.

Quant à l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes) (in HAMZAOU, 2005 :98), il définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cette définition n'est pas complète dans la mesure où elle ne précise pas les éléments au sein de l'entreprise qui sont influencés par le risque. C'est pour cette raison que Renard (2004 : 155) à complété cette définition par celle de vincinti « le risque c'est la menace qu'un évènement ou

une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Nous pouvons ajouter à cette définition, le risque d'opportunité qui consiste à décider en connaissance de cause de prendre un risque mais en se donnant les moyens de le maîtriser.

A travers ces définitions, nous pouvons faire ressortir les composantes du risque :

- la gravité, ou conséquence de l'impact
- la probabilité ou la fréquence probable de l'occurrence du risque.

Le risque se mesure par la combinaison de ces deux composantes, la criticité.

Le risque est donc une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs.

1-2- Objectif de l'approche par les risques

L'approche par les risques a pour objectifs de prévenir l'entreprise des risques dont la réalisation pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs. La démarche d'audit par l'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise. Chaque domaine sensible présente un risque que l'information comptable de synthèse le décrivant puisse être erronée. Dans cette approche, l'entreprise est schématisée comme un ensemble de risques (COLLINS, 1992 : 29). Aussi, l'auditeur devra obtenir une compréhension des risques d'entreprise pertinents pour l'audit des états financiers et notamment les risques découlant de facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à appliquer sa stratégie (HAMZAOU, 2005 : 44).

Selon COOPERS & al (2000 : 257), les objectifs de l'approche par les risques sont recherchés par les responsables opérationnels, les dirigeants et l'audit interne.

Les objectifs recherchés par les responsables opérationnels

- Disposer d'une vision détaillée des risques existant au niveau de chaque processus d'activité ;
- Analyser les risques dans le but de prendre des mesures correctives efficaces et d'assurer leur suivi.

1-3-Les objectifs recherchés par les dirigeants

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités au titre des différentes activités ;
- leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel.

Les objectifs recherchés par l'audit interne

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités ;
- Aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existants.

2-Risques opérationnels de trésorerie

Les risques opérationnels liés au cycle trésorerie sont relatifs à la faiblesse des procédures de ce cycle. Selon BARRY (2004 : 275) et COOPERS & al (2000 : 263), les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les suivants : les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds.

➤ Risques liés à la budgétisation

Les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des « impasses » de trésorerie, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie (BARRY, 2004 : 275) ; (COOPERS, 2000 : 263).

➤ Risques liés aux encaissements et aux décaissements

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

détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés (SAMBE & al 2003 : 431 ; SHICK , 2001: 154 ; AFTE 2003 : 57).

➤ **Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque**

Selon COOPERS & al (1999 : 218) les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque sont : le risque de détournement de caisse non détecté, risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; risques de maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.

➤ **Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisset de banques analyse et justification des comptes de virements de fonds.**

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : inexactitude, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, empêchant de ce fait, l'exercice d'un contrôle correct ; risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement (SHICK 2001 : 156).

B-IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES LIES AU CYCLE TRESORERIE

Les risques liés au cycle trésorerie sont essentiellement des risques liés aux encaissements, aux décaissements, à l'approvisionnement de la caisse et au contrôle des avoirs.

1-Identification et évaluation des risques liés aux encaissements

Etant donné que les encaissements découlent des ventes de l'entreprise, il est important pour nous d'identifier dans un premier temps les risques liés à l'émission et à la facturation des factures.

1-1-Les risques liés à l'émission des factures

Les risques liés à l'émission des factures peuvent être la surfacturation, les erreurs de saisie, la non facturation des prestations fournies. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, les bonnes pratiques stipulent que l'entreprise ait un modèle de facture, qu'il y ait un agent qui s'occupe spécialement de la facturation, qu'il y ait un modèle de facture prédéfini, conçu et sauvegardé sur un support, qu'un logiciel de gestion de la clientèle soit installé et utilisé. Nous vérifierons qu'un modèle de facture existe, que le même modèle est utilisé pour toutes les factures afin de s'assurer que l'étape est réalisée conformément aux bonnes pratiques.

1-2- les risques liés à l'émission des factures

Les risques qui peuvent survenir à cette étape sont notamment le risque de détournement, l'omission, l'absence de recouvrement des factures, l'absence de suivi des factures. Les bonnes pratiques stipulent que la transmission de la facture doit toujours faire l'objet de décharge, pour cela, l'entreprise doit disposer d'un registre « courrier transmis » dans lequel il est inscrit le n° d'ordre, la date, le destinataire et le réceptionnaire. Il faut également faire une copie de la facture et la classer. Nous vérifierons l'existence du registre « courrier transmis » et la transcription des factures dans ledit registre.

1-3-Identification des risques liés aux encaissements en espèces

Les risques liés aux encaissements en espèces sont les détournements, les omissions de recettes dans les enregistrements. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, nous suggérons à l'entreprise d'avoir une caisse pour les recettes uniquement, d'exhorter les clients à favoriser les règlements par chèque, d'établir un système de pièces pré numérotées, d'instaurer une procédure d'encaissement en espèces. Nous allons vérifier l'existence et l'application de la procédure d'encaissement en espèces ainsi que l'existence de la caisse « recettes ». Cette vérification nous permettra de mesurer le degré de maîtrise des risques de l'entreprise.

1-4 - Identification des risques liés aux encaissements par chèque

Les détournements, les pertes de chèques, l'erreur ou l'omission d'enregistrement, les fraudes ou malversations et le non respect de la période concernée à l'enregistrement sont les risques liés à cette étape. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, l'entreprise doit faire enregistrer les chèques dès leur réception dans un registre, demander aux clients de favoriser les chèques barrés, faire et classer une copie du chèque reçu, mettre en place une procédure d'encaissement par chèque, faire déposer le chèque par deux personnes au moins, exiger un bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque, endosser les chèques pour dépôt seulement. Nous évaluerons le niveau de maîtrise des risques, en vérifiant que les chèques sont enregistrés dès leur réception, le libellé des chèques reçus, l'existence des bordereaux de versement et la concordance des montants et l'existence de la procédure d'encaissement par chèque.

2-Identification des risques liés aux décaissements

Les risques liés aux décaissements se composent des risques liés au décaissement en espèces et au décaissement par chèque.

2-1-Identification des risques liés aux décaissements en espèces

Les risques liés aux décaissements en espèces sont les détournements, l'erreur ou l'omission de comptabilisation, le double paiement, la corruption, la non-conformité entre les factures et les BC et BL, le favoritisme, le paiement des dépenses non justifiées, les fraude et malversation. Pour éviter ces risques, l'entreprise doit exiger que la remise des espèces au bénéficiaire fasse l'objet d'une décharge, le rapprochement de la facture avec les différentes pièces justificatives de la dépense, la désignation des personnes habilitées à autoriser les dépenses, le visa d'approbation sur les factures à régler, la prise en compte des échéances et des priorités dans le paiement, la mention « payé » sur les facture déjà réglées et le plafonnement des montants à payer en espèces à cent mille (100000) FCFA. La séparation de la fonction comptabilisation de celle de tenue de caisse, l'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne et le contrôle régulier de la caisse. Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, nous allons sélectionner les factures et vérifier l'existence des BC, des BL, leurs visas et leurs copies. Nous allons également vérifier si les échéances de ces factures sont respectées, vérifier si la mention

« payé » existe sur ces factures et leur imputation dans les comptes caisse, vérifier la séparation des fonctions et vérifier la fréquence des enregistrements des opérations de caisse.

2-2-Identification des risques liés aux décaissements par chèque

Les risques liés aux décaissements par chèque sont les détournements, les fraudes et malversation, les erreurs ou omission lors des imputations, le double paiement, la corruption, le favoritisme, le paiement des dépenses non justifiées. Les bonnes pratiques préconisent :

- La séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier ;
- Barrer toujours les chèques avant de les remettre aux bénéficiaires ;
- Tenir un registre de transmission avec émargement (cachet du fournisseur).

2-3-Identification des risques liés à l'approvisionnement de la caisse

Les problèmes qui peuvent survenir à cette étape sont les détournements de fonds et les retards dans le règlement des dépenses courantes. Pour la maîtrise de ces risques, l'entreprise doit veiller à ce que l'autorisation d'approvisionnement soit donnée par des personnes nommées à cet effet, qu'une double signature soit exigée pour les retraits de fonds. Les demandes d'approvisionnement doivent être traitées le plus rapidement possible. Nous allons vérifier la prise en charge d'une demande d'approvisionnement de caisse et faire une estimation de la durée que peut prendre son traitement.

SECTION2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette étape est très important sans lequel, notre rédaction sera vain. Elle regroupe l'ensemble des méthodes à utiliser pour atteindre le but de notre objectif. Elle nous permettra de définir les méthodes de collecte puis les méthodes de traitement et d'analyse des données.

Paragraphe1: Technique et outils de collecte de données

Pour collecter les données, nous avons procéder à la recherche documentaire, aux entretiens directes et enfin aux questionnaires.

A- LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

La recherche documentaire nous permettra de consulter les œuvres des auteurs qui ont déjà abordé le sujet en termes d'explications et de résolutions des problèmes et difficultés inhérents au thème par la prise de connaissance et de revue documentaire.

Les revues documentaires nous ont été amenées à consulter des documents d'économie et de gestion aux bibliothèques de la FASEG et de la SOBEMAP. Nous avons pu toucher le manuel de procédures du cycle trésorerie et d'autres documents de gestion qui sont autant de source qui nous ont permis de réunir les informations.

B- L'ENTRETIEN DIRECT

Il consiste d'avoir une conversation avec les responsables et leurs collaborateurs sur la base d'un guide d'entretien. Il s'agit de connaître les étapes des procédures en interrogeant les différents interlocuteurs sur les moindres détails concernant la réalisation de leurs tâches respectives.

C- LES QUESTIONNAIRES

Ils servent d'étalon. Ils nous permettront, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de trésorerie de la SOBEMAP remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne, en décelant leurs forces et faiblesses. Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le oui ou le non, appelée questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, dénommé questionnaires ouverts.

Paragraphe2 : Techniques et outils de traitement de données

A- UNE ANALYSE EN TENDANCE

C'est l'étude d'une même entreprise sur plusieurs exercices. Elle s'intéresse à l'évolution de divers agrégats, écarts et ratios de l'entreprise, permet de dégager des tendances afin de mettre

en évidence les dégradations éventuelles pour faire ressortir les difficultés importantes auxquelles l'entreprise fait face.

B- UNE ANALYSE QUALITATIVE

Nous allons procéder à une analyse du contenu de ce qui a été recueilli par entretien c'est-à-dire l'analyse du corpus des discours de nos interlocuteurs. L'analyse thématique est envisagée pour mieux cerner les préoccupations des participants aux entretiens. Il est utile de rappeler que les entretiens réalisés avec les différents acteurs dans la gestion de la trésorerie s'inscrivent surtout dans une perspective exploratoire et nous ont donc permis de mieux comprendre les enjeux du secteur.- l'évaluation préliminaire des procédures : il s'agira de procéder à une première évaluation du dispositif de contrôle interne en place en ce qui concerne les procédures de trésorerie au Fonds Routier en vue de détecter les risques liés à la conception du système.

- les tests sur les procédures qui, à partir du contrôle de fonctionnement, nous permettra d'apprécier l'application des procédures de contrôle interne relatives à la trésorerie ;

> L'analyse des faiblesses révélées issues des précédentes analyses ;

> La confirmation de l'application des points forts

- l'approche de solutions à travers des recommandations relatives aux faiblesses relevées et aux forces d'application insuffisantes

CHAPITRE3 : L'ANALYSE EMPIRIQUE
DE L'ETUDE

CHAPITRE3 : L'ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons présenter et analysé les données recueillies à la SOBEMAP dans un premier temps et ensuite donner quelques recommandations et mise en œuvre à la SOBEMAP

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Paragraphe1 : Présentation des données recueillies

Au cours de notre stage, un entretien avec le chef service financier nous a permis de connaître la procédure d'encaissement et de décaissement à la SO.BE.MA.P et de relever un certain nombre de forces et de faiblesses.

A- DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT

1-Les procédures d'encaissement

L'essentiel des encaissements de la SO.BE.MA.P résulte de ses prestations de services (opération de manutention) et des activités secondaires telles que le gardiennage, le transit, la consignation et la gestion de parking des gros porteurs.

La SO.BE.MA.P dispose de deux (02) catégories de caisses :

- la caisse principale ;
- les caisses secondaires.

On y distingue aussi deux (02) catégories de clients :

- les clients comptants ;
- les clients en compte.

- **Les clients comptants**

Les clients comptants sont ceux qui paient sur le champ leurs factures. Ils les paient avant même que le service ne leur soit rendu. Au cours de la journée, les caissiers secondaires reçoivent les

clients comptants qui déposent les bons à enlever ou les factures délivrées par le service commercial avec les sommes à payer ou les chèques à encaisser.

Une fois payées, ces factures ou ces bons sont envoyés au service informatique pour édition. Au fur et à mesure de leur édition, les écritures de règlement sont passées.

A la fin de la journée, des brouillards sont tirés pour chaque caissier secondaire, ces brouillards détaillent tous les encaissements en espèce et par chèque de la journée. Au vu des brouillards, ils établissent chacun une fiche de recettes qui se fait en trois exemplaires : le primata, le duplicata et la souche. Ils gardent le primata à leur niveau en plus des brouillards et envoient le duplicata à la caisse principale.

En fin de journée, ils font un billettage en deux exemplaires dont l'un est gardé à leur niveau et l'autre envoyé à la caisse principale. Ils voient aussi tous les encaissements de la journée ainsi que les pièces justificatives à la caisse principale où le caissier principal fait la centralisation.

Le caissier principal procède aussi quelques fois à des encaissements. Lorsque le montant en caisse principale dépasse un certain seuil, le surplus est versé à la banque.

- **Procédure caisse-recettes factures au comptant et cautions**

Les caissiers secondaires reçoivent le règlement espèces des clients << comptant >> et des cautions, puis établissent des fiches de recette. Ils établissent également un état récapitulatif des cautions encaissées par demi-journée.

Deux fois par jour, le Centre Commun de Facturation (CCF) transmet aux caissiers secondaires un brouillard des recettes. Après vérification de la concordance entre le brouillard des recettes (colonne << espèces >>), l'état récapitulatif des cautions encaissées et la totalité des espèces collectées, les caissiers secondaires transmettent les pièces justificatives au caissier principal. Le caissier principal rassemble et vérifie la totalité des documents émis et des espèces collectées durant la demi-journée. Il procède ensuite à la saisie des écritures comptables et à l'édition du journal de caisse. Le chef de cellule caisses vérifie le journal de caisse et les pièces justificatives avant de retransmettre l'ensemble des documents au caissier principal pour classement.

- **Procédure caisse-autres recettes**

Lorsque la demande d'approvisionnement de la caisse établie par le chef de cellule caisses est approuvée, que le titre de règlement a été signé par le directeur général, le chef de cellule caisses se rend alors à la banque pour retirer les fonds. Il remet ensuite les fonds au caissier principal qui établit ensuite une fiche de recettes caisse à laquelle il joint la copie de la fiche de dépenses

de banque comme justificatif. Il procède à l'imputation comptable en créditant le compte 590000 << virement de fonds >> par la contrepartie du compte caisse.

Lors de la saisie des pièces de recettes caisse, l'ordinateur attribue un numéro chronologique à chaque document, à reporter systématiquement sur les justificatifs, précédé du mot << caisse >>. Ce numéro repart à zéro au début de mois.

Le caissier principal édite une fois par jour un journal informatique de caisse et vérifie que toutes les pièces devant être saisies ont été correctement comptabilisées. Il transmet alors l'ensemble des documents au chef de cellule caisses pour approbation et visa. Le caissier principal procède ensuite au classement chronologique des pièces de recettes caisse par mois.

- **Les clients en compte**

Les clients en compte sont ceux qui ne règlent pas automatiquement leurs factures. La SO.BE.MA.P accorde à ses clients un délai crédit de trente (30) jours. À cause de certains d'entre eux, elle a décidé qu'une caution soit versée à l'avance ce qui lui permettrait de rentrer dans la mesure du possible dans ses fonds en cas d'insolvabilité du client. La caution est versée annuellement et ne doit pas être inférieure à la somme des montants des opérations effectuées par le client au cours de l'année passée. Dans le cas contraire la SO.BE.MA.P demande une augmentation de la caution.

Notons que la SO.BE.MA.P dispose des dépôts à terme (DAT) auprès de plusieurs banques qui lui génèrent d'importants intérêts qui viennent renforcer ses produits.

Le contrôle des encaissements se fait par des montants qui figurent sur les brouillards, sur les fiches de recettes et sur les factures ou bons à enlever. Ces montants doivent être nécessairement égaux. La SO.BE.MA.P procède à un état de rapprochement bancaire avec ses différentes banques.

2-Les procédures de décaissement

La plupart des décaissements à la SO.BE.MA.P se font soit par chèque soit en espèce.

- **Les décaissements par chèque**

Les décaissements par chèque ont lieu souvent pour le règlement des factures fournisseurs dont les montants sont élevés.

Le processus est le suivant : tout achat nécessite un bon pour. Le bon pour est un document établi par une direction ou un service et qui retrace ses besoins à acquérir. Une fois établi, le bon pour est envoyé à la Direction Administrative, puis à la Direction Financière et enfin à la Direction Générale pour accord. Après accord, le service Approvisionnement établit un bon de commande qui est adressé au fournisseur.

A la réception de la commande, le bon de livraison est signé par le service demandeur. Le fournisseur établit la facture et l'envoie à la SO.BE.MA.P (Direction Générale). Dès la réception de cette facture, le délai crédit fournisseur qui est de trente jours (30) jours commence. Le Directeur Général annote la facture et l'envoie à la Direction Financière qui vérifie l'exactitude des montants et procède à son imputation. Une fois imputée, la facture est envoyée d'abord au Service demandeur pour vérification, puis à la Direction Financière pour son règlement par chèque. Ce dernier est émis par le service Financier et envoyé au Directeur Général pour signature, (le Directeur Général et le Directeur Financier sont les signataires à la banque ; en cas d'absence, il choisit un intérimaire. Puis le chèque signé par le DG est envoyé au service Financier qui se charge de le transmettre au bénéficiaire. Le contrôle des décaissements par chèque se fait par état de rapprochement bancaire entre la société et ses différentes banques.

- **Les décaissements en espèce**

Ils concernent le paiement de certaines factures d'achat dont le montant est inférieur à 100.000FCFA, des salaires et les menues dépenses. Le processus est le suivant :

- Pour les factures d'achat, le service demandeur transmet la facture au Service Financier qui établit un bon de décaissement signé à la fois par le Chef Service Financier, le Directeur Financier et Le Directeur Général. Une fois le bon de décaissement établi, les fonds sont décaissés par le caissier principal. Mais si le montant décaissé est supérieur à l'achat, un reversement de la différence est fait au caissier principal, dans le cas contraire un bon de décaissement complémentaire est établi, suivi du décaissement du complément ;
- Pour le paiement des salaires, le service solde établit les états de salaire du personnel et les envoie au service informatique pour traitement. Après traitement, les fiches de paie sont envoyées successivement aux Directions Administrative, Financière et Générale pour visa. Et enfin, les salaires sont payés par le Chef Section Paie ; quant aux occasionnels c'est le même processus seulement qu'ils sont payés journalièrement par les payeurs ;

Le contrôle des décaissements en espèces se fait par comparaison des sommes décaissées à celles figurant sur les divers documents (facture, fiches de paie, bon de caisse). Le constat que

nous faisons est que les charges réellement décaissées sont supérieures à celles prévues au budget.

- **Procédure Caisse-Dépenses/Bons provisoires**

Le caissier principal établit un bon provisoire à la demande des agents désirant une avance de fonds. Le bon provisoire doit être visé par le chef du service financier et le directeur financier puis approuvé par le directeur général.

Le caissier principal remet alors l'avance accordée à l'agent et procède à sa comptabilisation. Lorsque l'opération est terminée, l'agent justifie l'utilisation des fonds auprès du caissier principal qui procède à la régularisation financière et comptable après approbation de la dépense réelle par le chef du service financier et le directeur financier. Les documents sont alors transmis au service comptable.

- **Procédure Caisse-Dépenses/Bons définitifs**

Le caissier principal établit des bons définitifs au vu des pièces justificatives remises par les agents et des états de la paie des dockers transmis par la section paie. Tous les bons définitifs doivent être visés par le chef de service financier et le directeur financier puis approuvés par le Directeur général. Le caissier principal rembourse alors les agents et remet la paie des dockers au chef cellule caisses. Il procède enfin à l'imputation et à la comptabilisation des fiches de dépenses caisse. Les documents relatifs aux dépenses autres que la paie des dockers sont ensuite transmis au service comptable.

B- PRESENTATION DES DONNEES D'ENQUETES

Du manuel des procédures du cycle trésorerie et sur la base de nos enquêtes, nous avons pu recenser les données ci-après :

Tableau n°4 : Test de conformité et de performance (voir annexe7)

Tableau n° 5 : Grille de séparation des tâches(ANNEXE8)

Tableau n°6: Grille d'analyse des contrôles(ANNEXE9)

Paragraphe 2 : Analyse des données

A ce stade il s'agira pour nous de faire la distinction entre les points forts et les faiblesses. L'ensemble de ces éléments issus des données de nos enquêtes constitue les bases de l'évaluation des procédures d'encaissement et de décaissement à la SO.BE.MA.P.

L'évaluation consistera en un premier temps à analyser les faiblesses et en un second temps à effectuer des contrôles de fonctionnement des points forts.

Tableau n°7 : Récapitulatif des points forts et points faibles (Voir annexe10) l'interprétation du tableau n°5 nous révèle que les tâches sont séparées et qu'un système de contrôle est en place au sein de la SO.BE.MA.P pour le suivi des procédures de la trésorerie. Cela tient lieu du respect des critères d'efficacité des procédures. Ainsi en suivant la méthode d'analyse de l'organisation de LEMANT, on peut affirmer que les procédures d'encaissement et de décaissement au sein de la SO.BE.MA.P sont fiables et permettent de limiter les risques.

Cependant une analyse minutieuse nous permet de faire ressortir quelques manquements dans la séparation des tâches.

Ainsi, nous constatons que la caisse des recettes n'est pas séparée de la caisse des dépenses et il y a une lourdeur des tâches exécutées par le caissier principal.

A- EVALUATION DES PROCEDURES DE LA TRESORERIE

1-Evaluation des procédures d'encaissement

Le principe de séparation des caisses n'est pas respecté à la SO.BE.MA.P. Elle a opté pour l'unicité de caisse destinée à recevoir les encaissements en espèces et par chèques mais aussi à effectuer les paiements en espèces et par chèques. Nous avons remarqué qu'il y a une trace de la réception de toutes les recettes. Les bons provisoires et les bons définitifs sont émis après approbation du DG limitant ainsi les risques.

Au titre des points faibles, nous relevons qu'il n'a pas été défini un plafond au niveau de la caisse. Cette situation a pour conséquence le mauvais suivi du réapprovisionnement de la

caisse. Le manuel de procédures n'est pas utilisé par tous les services ce qui reflète le non-respect des procédures.

2-Evaluation des procédures de décaissement

La principale force des décaissements à la SO.BE.MA.P est que les dépenses sont autorisées à des fins utiles et soumises à des pièces justificatives acceptées. Seuls le DG et le DF sont signataires des chèques ce qui permet d'éviter les risques de détournements et de malversations. Au titre des points faibles nous constatons qu'il y a cumul de fonctions incompatibles et une lourdeur des tâches du caissier principal. Ainsi le caissier principal assure :

- Le remboursement des agents
- La remise de la Paie des dockers
- Etablissement du bon provisoire
- Emission des bons définitifs
- Saisies des écritures comptables et édition du journal de caisse
- Comptabilisation du montant figurant sur le brouillard automatique des recettes
- Edition d'un journal informatique de caisse et vérification de la comptabilisation de toutes les pièces devant être saisies.

Cette situation a pour conséquence une accumulation de tâches en fin de période pouvant engendrer des erreurs ou omissions dans la saisie.

Nous avons également remarqué que les charges réelles décaissées sont supérieures à celles prévues au budget. De l'analyse des données et des avis recueillis lors de nos enquêtes la cause réelle de cette situation est l'absence de suivi et de contrôle budgétaire rigoureux ; ce qui reflète le non-respect des procédures.

Comme exemple de charges non prévues au budget on peut citer les frais de publicité de la SO.BE.MA.P sur Africa 24.

B-QUELQUES RISQUES, CAUSES, CONSEQUENCES ET RECOMMANDATIONS DE LA TRESORERIE

Tableau N°8 Résultat obtenu lors du contrôle à la DFC à la SOBEMAP(ANNEXE11)

Paragraphe 3 : Test des points forts

Dans ce chapitre, nous avons cherché à confirmer l'application des points forts. Pour ce faire, nous avons utilisé entre autres techniques : les observations, les recherches des preuves que des contrôles ont été effectués (signatures, visa), les enquêtes.

Tableau N°9 : Test des points forts(ANNEXE12)

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Paragraphe 1 : Recommandations

A- RECOMMANDATIONS RELATIVES AU MANUEL DE PROCEDURE

Le manuel de procédures existant à la SO.BE.MA.P n'est pas toujours respecté dans l'application des procédures qu'il dispose. Le manuel de procédures doit être << VIVANT>>, être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution de la société. Cette mise à jour s'effectuera sous la responsabilité de la SO.BE.MA.P.

Pour remédier à cette défaillance du manuel de procédures nous recommandons que le manuel soit aussi bien diffusé sur support électronique que sur papier. La diffusion sur support électronique faciliterait la mise à jour en ce sens qu'il permet de retirer un ou plusieurs feuillets et de les remplacer aisément. Il faudra que la hiérarchie procède à des séances de vulgarisation auprès du personnel afin que toutes les dispositions prévues dans le manuel de procédures soit mieux cernées et appliquées.

B- RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DEPASSEMENT DES CHARGES REELLES DECAISSEES PAR RAPPORT A CELLES PREVUES AU BUDGET

Il ressort de l'établissement du diagnostic que l'absence de suivi et de contrôle budgétaire rigoureux explique les dépassements observés au niveau du budget des charges. Donc, pour y remédier nous avons proposé les conditions d'éradication des charges réelles décaissées supérieures à celles prévues aux budgets. A cet effet, nous suggérons que la SO.BE.MA.P utilise d'outils efficaces de contrôle et de suivi budgétaire et procède mensuellement à un contrôle budgétaire. Enfin la SO.BE.MA.P doit organiser des réunions chaque mois afin de s'informer des écarts et prendre des mesures rapides.

C- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX FAIBLESSES DE CONCEPTION ET D'APPLICATION DES PROCEDURES

- La société doit mettre en place une caisse destinée uniquement aux dépenses et une autre destinée uniquement aux recettes. Le responsable comptable doit assurer des contrôles inopinés de la caisse pour dissuader toute tentative de fraude et de détournement.
- En dépit du système de séparation des tâches existant à la SO.BE.MA.P, il existe certaines lourdeurs des tâches qui ont pour conséquence l'accumulation des pièces à saisir et par conséquent des retards dans l'enregistrement des opérations de trésorerie. Il faudrait que ce principe de délégation soit réellement pratiqué afin que les approbations soient données en temps réel ou à défaut que dans chaque département, il y ait des successeurs valables pouvant assurer certaines des fonctions en cas d'indisponibilité des chefs de départements.
- Pour renforcer la sécurité des chèques délivrés par la SO.BE.MA.P, nous recommandons qu'il soit apposé sur les chèques des hologrammes et au même titre que les chéquiers, qu'une fiche des stocks d'hologrammes soit tenue, afin d'éviter sa rupture qui serait une porte ouverte aux fraudes.
- Un suivi rigoureux de la caisse doit être fait afin que le plafond autorisé ne soit jamais dépassé. Une négligence de cet aspect pourrait pousser l'employé qui tient la caisse à y accumuler assez d'espèces puis à s'évader avec une forte somme d'argent.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Pour une bonne mise en œuvre de nos recommandations, la SO.BE.MA.P doit :

- solliciter l'aide du service informatique afin que celui-ci procède à la traduction numérique du manuel de procédures et l'introduise dans la base des données de la société ;
- élaborer un plan stratégique spécial pour la trésorerie dans lequel seront consigner ses objectifs à long terme ;
- porter une attention particulière à la gestion du service audit et contrôle de gestion celui-ci étant l'artisan principal pour réaliser les recommandations ;
- déléguer le chef comptable pour effectuer un contrôle inopiné de la caisse et ceci à intervalle de temps régulier
- effectuer un retour d'expérience régulier sur ce qui « marche » et ne « marche pas » dans le fonctionnement de chaque processus et dans la tenue des objectifs de contrôle interne.

CONCLUSION

CONCLUSION

Suites aux différents scandales financiers dans le monde, le Contrôle Interne est devenu une réalité publique. De nombreuses dispositions ont été prises dans les entreprises pour le rendre obligatoire. Il s'applique à tous les volets d'une organisation (immobilisations, stocks, trésorerie, politique de ressources humaines, etc.).

Dans le cadre de notre étude pratique à la SOBEMAP, nous nous sommes appuyés sur le contrôle interne en place relativement à sa fonction de trésorerie. Nous avons identifié les risques significatifs pouvant altérer ses activités et son image de marque (pour raisons de difficultés de trésorerie) et compromettre l'atteinte de ses objectifs.

La démarche générale que nous avons adoptée s'est déroulée en plusieurs phases :

- prise de connaissance des procédures de trésorerie prévues pour être appliquées à la SOBEMAP ;
- évaluation préliminaire en vue de déterminer au nombre de ces procédures celles qui sont déjà des points forts dans leur conception et celles qui ne le sont pas.
- contrôle de fonctionnement pour s'assurer que les procédures prévues sont réellement appliquées : il s'agit de s'assurer de la conformité entre conception et application.
- évaluation définitive de laquelle est ressortie les faiblesses d'application des procédures qui peuvent être relevées si nos recommandations et suggestions sont appliquées.

Au nombre de ces recommandations, nous pouvons citer :

- la correction des redondances existant au niveau des tâches attribuées aux membres du « Service Trésorerie ».
- une meilleure organisation et application de la délégation des pouvoirs au sein de la SO.BE.MA.P en vue d'éviter les retards dans le traitement de l'information financière.
- le suivi minutieux de la caisse et des opérations de décaissement.
- l'actualisation du manuel de procédure.

Pour conclure, il est essentiel de souligner qu'un dispositif de Contrôle Interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de Contrôle Interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes liées au monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Cette étude ne saurait être considérée comme une panacée, mais constitue une contribution notable de laquelle pourrait s'inspirer la Direction de la SOBEMAP pour améliorer son dispositif déjà en place.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

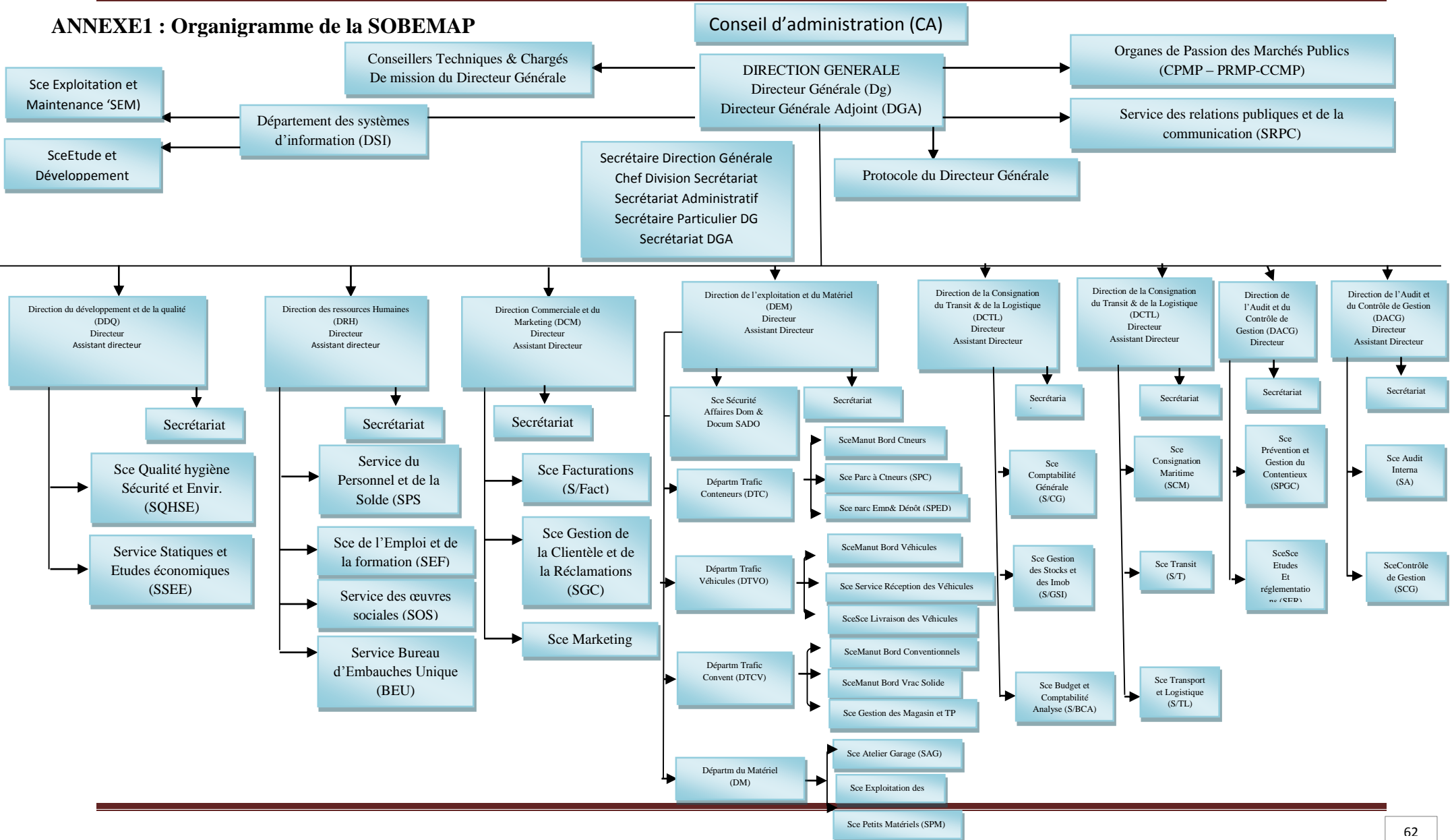
- Abderraouf YAICH, le nouveau droit des sociétés commerciales, les EditionsRaouf
- Abderraouf YAICH, Normes, pratiques et procédures de contrôle interne, 1996.
- Abderraouf YAICH, séminaire de formation, « Contrôle interne, concepts, dispositifs et démarche d'implémentation », Cabinet YAICH de formation, Juillet 2008.
- Association Française des Trésoriers d'Entreprises (AFTE) (2003), La gestion de trésorerie des PME-PMI, Association Française des trésoriers d'Entreprise (AFTE), Paris, 82 P.
- BARRY Mamadou (1995), Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé,
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control - Integrated Framework, Guidance on Monitoring Internal Control Systems, www.coso.org/, Volume I, II et III, Janvier 2009.
- Contrôle fédéral des finances Suisse, mise en place d'un système de contrôle interne, www.efk.admin.ch, Octobre 2007.
- COSO I , Internal Control - Integratedframework, traduit en français par l'IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWEL, la pratique du contrôle interne, édition d'organisation, deuxième édition, 2004.
- COSO II, Internal Control - Integratedframework, traduit en français par l'IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWEL, Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, 2007.
- COSO, contrôle interne sur l'information financière - lignes directrices à l'intention des petites sociétés ouvertes, vol I, www.coso.org/documents/COSOforSPCs_French_sm.pdf, juin 2006.
- FORGET Jack (2005), Gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière à court terme, Editions d'organisation, Paris, 239 P.
- Frédéric BERNARD, Remi GAYRARD et Laurent ROUSSEAU, contrôle interne, les éditions MAXIMA, Paris, 2006
- Giovanni Anthony ABAHOUMB & Fassoundo G. C. VIDJANGNI p.62

- HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoit (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, 500, Pearson Education, Paris, 243 P..
- IFAC, Norme Internationale d'Audit, ISA 265, Communication des défaillances du contrôle interne aux responsables de la gouvernance et à la direction, publiée en anglais par l'International Federation of Accountants (IFAC) en avril 2009, a été traduite en français par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) en mai 2009.
- IFAC, Norme Internationale d'Audit, ISA 315, connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives, version Juin 2006.
- IFACI, l'audit interne vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes, Septembre 2009, site Internet de l'IFACI, www.ifaci.com, (consulté le 25/12/2009).
- Institut de l'audit interne, les cahiers de la recherche, Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques : Conception, mise en place et évaluation, Décembre 2003.
- J. Bédard et M. Gosselin, perspectives de recherche en contrôle, Finéco, volume 10, année 2000. Laurent de CASTELBAJAC, Vivien NJEWEL, contrôle interne : pour la gouvernance et la maîtrise des risques, OTC Conseil, www.otc-conseil.fr, (consulté le 16/08/2009).
- LANDWEL ; le management des risques de l'entreprise ; édition d'organisation 2007 P.53
- Les mots de l'audit, I.F.A.C.I et I.A.S, les Editions Liaison, Juin 2000. Le pilotage du système de contrôle interne : démarche, outils et rôle de l'expert-comptable
- MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc, (2006), Contrôle interne des risques, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 P.
- Manuel de procédure d'encaissement et de décaissement de la SOBEMAP
- Manuel de procédure d'encaissement et de décaissement de la SOBEMAP
- Ordre des experts comptables de France, le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation, Expert comptable Media, 2005.
- POULIOT Daniel & BILODEAU Yves (2002), mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, n°161, P (36-37)
- YAICH, deuxième édition, Juillet 2006.

ANNEXES

Évaluation du contrôle interne de la trésorerie : Cas de la SOBEMAP

ANNEXE1 : Organigramme de la SOBEMAP



Réalisé et soutenu par :

Alexis S. KPOSSOUKPE

&

Raïssa A. M. ZOMAHOUN

ANNEXE2

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle1 de la Faculté des Sciences Économique et de Gestion(FASEG), nous faisons recherche sur l'évaluation du contrôle interne de la trésorerie en vue de rendre optimal. A cet effet nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux différentes questions ci- dessous posées.

- 1- Comment se présente le manuel de procédure d'encaissement de décaissement de la trésorerie de la SOBEMAP ?

- 2-Quel est le dispositif de contrôle interne de la SOBEMAP ?

- 3-Quelle est la raison de la non atteinte de votre trésorerie prévisionnelle ?

ANNEXE 4

TABLEAU N°1 : Evolution du personnel de l'année 2011 à 2013

Catégories d'Agents	Types d'employés	2011	2012	2013
Agents conventionnés	Cadres	109	105	111
	Agents de maîtrise	252	250	239
	Agents contractuels	90	82	64
Agents Contractuels	Agents contractuels	31	54	61
Agents Occasionnels	Dockers immatriculés	7951	8393	–
Total		8433	8884	475

SOURCE : Service du Personnel et Service Bureau d'Embauche Unique. **Fév. 2013**

ANNEXE5

Tableau n°2 : Ressources financière de la SO.BE.MA.P de 2011 à 2013

Eléments	2011	2012	2013
Capacité d'autofinancement globale (CAFG)	2 505 635 501	2 488 027 403	4 052 252 743
Taux de variation de la CAFG (en %)	-	- 0, 7%	62 ,87%
Autofinancement (AF)	2 379 801 975	2 310 451 843	3 554 582 523
Taux de variation de l'AF (en %)	-	-2 ,09%	53,84%
Dettes financières (DF)	10 963 388 405	9 586 330 709	12.524.045.172
Taux de variation de la DF (en %)	-	12, 56%	30,64%

SOURCE : États financiers de la SOBEMAP 2011-2013

ANNEXE6 :

Tableau n°3 : Inventaire des forces et faiblesses

<p>Forces</p>	<ul style="list-style-type: none"> -système informatique performant. -tout décaissement de fonds s’effectue suivant les règles et dispositions en vigueur -les pièces comptables sont classées chronologiquement et bien conservées -la SO.BE.MA.P dispose d’un important matériel d’équipement constitué d’engins de manutention de haute gamme. -l’existence d’un plan de formation annuel du personnel -un service des œuvres sociales très efficace -un service de marketing très dynamique -un système de contrôle interne efficace -bonne politique de motivation du personnel
<p>Faiblesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de formalisation de manuel de procédure au niveau de certains services tels que : le service comptabilité et le service financier -la lenteur dans la circulation de l’information -difficulté liée au recouvrement des créances -baisse drastique du chiffre d’affaires en 2011 -le personnel permanent est en majorité vieillissant -l’implication à outrance de la politique dans la prise de décision -la lenteur dans la prise de décision face aux enjeux économiques

	<ul style="list-style-type: none">-lourdeur administrative pour l'approvisionnement des pièces de rechange et l'acquisition des engins de manutention-non actualisation de manuels de procédures existants dans certaines directions-lenteur dans le règlement des factures fournisseurs-manque de rationalité en matière de gestion de la main d'œuvre occasionnelle- la non implication du personnel aux grandes décisions stratégiques
--	---

Source : nous même

ANNEXE 7

Tableau4 : Test de conformité et de performance

Objectifs de contrôle relatifs à la procédure de trésorerie	Moyens utilisés par l'entreprise
<p>PROCEDURES D'ENCAISSEMENT</p> <p>Qu'est ce qui assure :</p>	
<p>Qu'il est gardé une trace de la réception de toutes les recettes ?</p>	<p>Etablissement des fiches de recettes en trois exemplaires : le primata, le duplicata et la souche par chacun des caissiers secondaires.</p>
<p>Que le total de la colonne << espèces >> du brouillard de recettes édité par le CCF et l'état récapitulatif des cautions correspondent bien au total des espèces reçus ?</p>	<p>Deux fois par jour, le CCF transmet à chaque caissier secondaire son brouillard de recettes accompagné des factures correspondantes. Une comparaison est alors effectuée par tous les caissiers secondaires entre le total de la colonne << espèces >> de leur brouillard de recettes, l'état récapitulatif des cautions encaissées et le total de leur billetage reprenant l'ensemble des espèces collectées dans la demi-journée.</p>
<p>PROCEDURES DE DECAISSEMENT</p> <p>Qu'est ce qui assure :</p>	
<p>Que les dépenses engagées par les agents sont conformes aux besoins de la SO.BE.MA.P ?</p>	<p>Le caissier principal transmet les bons définitifs et les documents justificatifs au chef du service financier ainsi qu'au directeur financier après vérification ils apposent leur visa de contrôle puis les transmettent au DG pour approbation.</p>
<p>Que toutes les dépenses sont certifiées par des personnes ayant autorité pour cela ?</p>	<p>Toutes les dépenses portent le visa du supérieur hiérarchique du bénéficiaire.</p>
<p>Que les dépenses correspondent à des pièces justificatives acceptées ?</p>	<p>Les décaissements sont soumis à la présentation préalable des pièces justificatives signées.</p>
<p>Qu'un hologramme est apposé sur les chèques délivrés ?</p>	<p>Aucune mesure particulière</p>

<p>ENREGISTREMENT ET SUIVI COMPTABLE Qu'est ce qui assure :</p>	
<p>Qu'une double comptabilisation des remises de fonds est impossible ?</p>	<p>La comptabilisation de la sortie de caisse se fait immédiatement par le débit du compte 42 << avances >> suivi du numéro de matricule du bénéficiaire.</p>
<p>La vérification et l'approbation du journal de caisse et des pièces justificatives.</p>	<p>Réception des journaux de caisse ainsi que l'ensemble des pièces justificatives par le chef cellule caisses. Il vérifie la concordance des montants avec les justificatifs ainsi que les imputations comptables puis il appose son visa.</p>
<p>Le contrôle des décaissements par chèque</p>	<p>Rapprochement bancaire entre la société et les banques</p>
<p>Le contrôle des décaissements en espèce</p>	<p>Le contrôle des décaissements en espèces se fait par comparaison des sommes décaissées à celles figurant sur les divers documents (facture, fiches de paie, bon de caisse.</p>

Source : Giovanni Anthony ABAHOUMB & Fassoundo G. C. VIDJANGNI

ANNEXE8

Tableau n° 5 : Grille de séparation des tâches

Classes des tâches	Rôles tâches	D G	DF	Chef Service Financier	Caissiers secondaires	caissier principal	Service comptabilité	Chef cellule caisses
ACCES AUX PIECES	Remboursement des agents					x		
	Remise de la Paie des dockers					x		
	Etablissement du bon provisoire					x		
	Emission des bons définitifs					x		
	Détention du carnet pré numéroté					x		
	Etablissement des fiches de recettes				x			
ACCES A	Signature des chèques	x	X					
	Tenue de la caisse				x	x		
	Réception du règlement en espèces des clients et des cautions				x			
	Etablissement d'un état récapitulatif des cautions encaissées par demi-journée				x			

Réalisé et soutenu par :

Alexis S. KPOSSOUKPE

&

Raïssa A. M. ZOMAHOUN

U X V A L E U R S	Rassemblement et vérification de la concordance entre le brouillard des recettes, l'état récapitulatif des cautions encaissées et la totalité des espèces					x		
	Visa de contrôle d'octroi des avances de fonds		X					
	Approbation des pièces justifiant la dépense réelle		X	x				
	Visa du bon provisoire		X	x				
	Approbation du bon provisoire	x						
	Vérification du journal de caisse et des pièces justificatives							x
	Vérification de la concordance des montants avec les justificatifs ainsi que l'ensemble des pièces justificatives correspondantes et visa							x
E N R E G	Saisies des écritures comptables et édition du journal de caisse					x		
	Comptabilisation du montant figurant sur le brouillard automatique des recettes					x		

Évaluation du contrôle interne de la trésorerie : Cas de la SOBEMAP

I s T R E M E N T	Edition d'un journal informatique de caisse et vérification de la comptabilisation de toutes les pièces devant être saisies					x		
	Comptabilisation de la sortie de caisse					x		
	Tenue des comptes clients						x	
	Tenue des comptes fournisseurs						x	
	Tenue des comptes et du journal de trésorerie dans le logiciel << Gestion Intégrale >>						x	

Source : Giovanni Anthony ABAHOUMB & Fassoundo G. C. VIDJANGNI

ANNEXE9

Tableau n°6 : Grille d'analyse des contrôles

Nature des contrôles	Procédures	Moyens utilisés
<p>Contrôle d'autorisation</p>	<p><u>Encaissement</u> Qu'est ce qui assure que les encaissements sont autorisés ?</p> <p><u>Décaissement</u> Qu'est ce qui assure que les décaissements sont autorisés ?</p>	<p>- S'assurer que le chèque à encaisser est paraphé par le Chef Division Gestion Financière.</p> <p>- S'assurer que le chèque est signé par le Chef Service Financier, le Directeur Financier et le Directeur Général avant d'être remis à l'encaissement.</p> <p>- Toutes les dépenses portent le visa du supérieur hiérarchique du bénéficiaire.</p>
<p>Contrôle de réalisation</p>	<p><u>Encaissement</u> Qu'est ce qui assure que les encaissements ont été réalisés ?</p> <p><u>Décaissement</u> Qu'est ce qui assure que les décaissements ont été réalisés ?</p>	<p>- Le contrôle des encaissements se fait par des montants qui figurent sur les brouillards, sur les fiches de recettes et sur les factures ou bons à enlever.</p> <p>- Le contrôle des décaissements en espèces se fait par comparaison des sommes décaissées à celles figurant sur les divers documents (facture, fiches de paie, bon de caisse)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle des décaissements par chèque se fait par état de rapprochement bancaire entre la société et ses différentes banques.
Contrôle de sécurité	<p><u>Encaissement</u> Qu'est ce qui assure la limitation des fraudes et des malversations financières ?</p> <p><u>Décaissement</u> Qu'est ce qui assure la limitation des fraudes et des malversations financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une trace de la réception de toutes les recettes. - s'assurer que les bons provisoires et les bons définitifs sont émis après approbation du DG - les pièces concernant les encaissements sont rangées dans des chronos et bien conservées. - les dépenses sont autorisées à des fins utiles et soumises à des pièces justificatives acceptées. - Seuls le DG et le DF sont signataires des chèques. - les pièces concernant les décaissements sont rangées dans les chronos et bien conservées.

Source : Giovanni Anthony ABAHOUMB & Fassoundo G. C. VIDJANGNI Page 62

ANNEXE10

Tableau n°7 : Récapitulatif des points forts et points faibles

PROCEDURES	Points Forts	Points faibles
Encaissement	<ul style="list-style-type: none"> - les pièces concernant les encaissements sont rangées dans des chronos et bien conservées. - assurance d'une trace de la réception de toutes les recettes 	<ul style="list-style-type: none"> - existence de manuel de procédures non à jour et non utilisé par tous les services - il n'est pas défini un plafond au niveau de la caisse -créance irrécouvrable -perte des chèques de règlement fournisseurs -détournement des encaissements -non régularisation des cautions sur factures clients
Décaissement	<ul style="list-style-type: none"> - les pièces concernant les décaissements sont rangées dans les chronos et bien conservées. - conformité des dépenses engagées aux besoins de la SO.BE.MA.P - toutes les dépenses sont certifiées par des personnes ayant autorité pour cela. - correspondance des dépenses à des pièces justificatives acceptées - signature des bordereaux de remise de fonds par le DG 	<ul style="list-style-type: none"> - la lourdeur des tâches - existence de manuel de procédures non à jour - les charges réelles décaissées dépassent celles prévues au budget - inexistence d'hologramme apposé sur les chèques

Source : nous même à

ANNEXE11

Tableau N° 9 Résultat obtenu lors du contrôle à la DFC à la SOBEMAP

Risques	Causes	Conséquences	Recommandation
Détournement ou perte des pièces de rechange	Manque d'éthique, de probité et de sens du bien public chez le personnel concerné	Manque à gagner pour la société	Sensibilisé le fiable personnel et mettre en place des dispositifs de contrôle interne rigoureux et fiables
Créance irrécouvrable	Mauvaise foi des clients, défaillance ou insuffisance de mesure de contrôle interne dans la procédure de recouvrement	Évasion financière	Redéfinir la politique de recouvrement des créances et corser la procédure
Perte des chèques de règlement fournisseur	Insuffisance dans l'organisation du service financier de la trésorerie	Évasion financière si les chèques sont non barrés avec connivence des agents opérationnel	Revoir l'organisation du service financier et de la trésorerie
Détournement des encaissements	Insuffisance du contrôle interne	Évasion financière dues à l'usage des fiches de recettes fictives (ou parallèle)	Mettre en place des dispositif de contrôle interne rigoureux et fiable
Omission de l'enregistrement des règlements	Manque de professionnalisme	Perte de temps lors de l'établissement des états financiers	Mettre à jour les comptes et faire des

			contrôle hebdomadaires
Enregistrement d'une opération dans un mauvais compte et erreurs dans le report des montants	Manque de contrôle et d'inattention du personnel	Comptes clients non fiable et perte de temps lors de l'établissement des états financiers	Mettre en place des dispositifs de contrôle interne systématique et procéder mensuellement à analyse de compte

Source : nous même à partir des résultats issus du contrôle effectué au niveau de la DFC de la SOBEMAP

ANNEXE12

Tableau N°10 : Test des points forts

Contrôles à effectuer	Résultats des contrôles
Sélectionner au hasard 04 pièces de dépenses et vérifier le visa du supérieur hiérarchique du département du bénéficiaire.	Toutes les dépenses portent des signatures
Sélectionner au hasard 04 états de rapprochement bancaires et vérifier l'effectivité et la conformité.	Vu et conforme
Sélectionner au hasard 04 bons définitifs et vérifier le visa de contrôle du DF puis l'approbation du DG	Vu et conforme
Sélectionner au hasard 04 bordereaux de remise de fonds et vérifier la signature du DG	Vu et conforme
Parcourir les chronos et vérifier si les pièces concernant les encaissements et les décaissements y sont bien rangées	Vu et conforme

Source : nous même

TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE1	iii
DEDICACE2	ii
REMERCIEMENTS	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	4
SECTION1 : PRESENTATION DE LA SOBEMAP	4
Paragraphe1 : Historique et structure organisationnel	5
A-HISTORIQUE DE LA SOBEMAP	5
B- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SO.BE.MA.P	6
1 - Les organes de décision	6
1-1-Conseil d'Administration (CA)	6
1-2-Le Comité de Direction (CODIR)	7
1-3-La Direction Générale.....	7
1-3-1- service centrale des approvisionnements (SCA)	7
1-3-2- Service communication(SC),.....	7
2-Les Directions Techniques	7
2 -1- Direction du développement et de la Qualité(DDQ)	8
2-2- Direction Financière et de la comptabilité (DFC)	8
2-3- Direction de l'Exploitation et du matériel (DEM).....	8
2-4- Direction des affaires juridiques (DAJ)	9
2-5-Direction Commerciale et du marketing (DCM)	9
2-6- Direction de la Consignation, du Transit et de la logistique (DCTL).....	9
2-7- Direction des Ressources Humaines (DRH).....	10
3- Activités et ressources de la SOBEMAP	10
3-1 Les activités de la SO.BE.MA.P	10
3-2- Les ressources de la SO.BE.MA.P	12

TABLEAU N°1 : Evolution du personnel de l'année 2011 à 2013(ANNEXE4)	12
SECTION 2 : EXPERIENCE DE STAGE ET CONSTATS FAITS	13
Paragraphe1 : Expérience de stage.....	13
1-Au service financier	13
2- Au service comptabilité	15
2- 1- Division clients-fournisseurs, stocks et immobilisations.....	16
2-2- Division comptes sociaux et personnels	18
5-Au service d'audit interne	18
Paragraphe 2 : Identification des forces et faiblesses.....	18
CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	21
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	20
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude	20
A-PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE :	20
B- INTÉRÊT DE L'ÉTUDE	21
Paragraphe2 : Objectifs de l'étude	22
1-Objectif général.....	22
2-Objectifs spécifiques	22
Paragraphe3 : La revue de littérature	22
A-CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS SUR LA TRESORERIE	22
1-La trésorerie	22
2-Détermination de la trésorerie nette	23
B-QUELQUES CLARIFICATION SUR LES CONCEPTS DU SYSTEME DU CONTROLE INTERNE.....	25
1 -Evolution de la définition du contrôle interne et les limites inhérentes à tout système de contrôle interne.....	25
1-1-Evolution de la définition du contrôle interne	25
1-2- les limites inhérentes à tout système de contrôle interne.....	27
2 - Les trois niveaux du contrôle interne	29
II- LES SYSTEMES D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES	35
A-PROCEDURES D'ENCAISSEMENT OU SOURCE DE TRESORERIE.....	35
B-PROCEDURES DE DECAISSEMENT OU DE PAIEMENT	36
III-GESTION DES RISQUES DE LA TRESORERIE.....	38
A- MAITRISE DES RISQUES ET CONTROLE INTERNE.....	38

1-Définition du risque et objectifs de l'approche par les risques.....	38
1-1- Définition du risque	38
1-2- Objectif de l'approche par les risques	39
2- Risques opérationnels de trésorerie.....	40
B-IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES LIES AU CYCLE TRESORERIE.....	41
1-Identification et évaluation des risques liés aux encaissements	41
1-1-Les risques liés à l'émission des factures	42
1-2- les risques liés à l'émission des factures	42
1-3-Identification des risques liés aux encaissements en espèces	42
1-4 - Identification des risques liés aux encaissements par chèque.....	43
2-Identification des risques liés aux décaissements	43
2-1-Identification des risques liés aux décaissements en espèces	43
2-2-Identification des risques liés aux décaissements par chèque.....	44
2-3-Identification des risques liés à l'approvisionnement de la caisse	44
SECTION2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
Paragraphe1: Technique et outils de collecte de données	44
A-LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	45
B-L'ENTRETIEN DIRECT	45
C-LES QUESTIONNAIRES	45
Paragraphe2 : Techniques et outils de traitement de données.....	45
A- UNE ANALYSE EN TENDANCE	45
B- UNE ANALYSE QUALITATIVE	46
CHAPITRE3 : L'ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	48
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	48
Paragraphe1 : Présentation des données recueillies	48
A-DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT	48
1-Les procédures d'encaissement.....	48
2-Les procédures de décaissement	50
B-PRESENTATION DES DONNEES D'ENQUETES	52
Paragraphe 2 : Analyse des données	53
2-Evaluation des procédures de décaissement	54
B-QUELQUES RISQUES, CAUSES, CONSEQUENCES ET RECOMMANDATIONS DE LA TRESORERIE.....	55

Paragraphe 3 : Test des points forts	55
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	55
Paragraphe 1 : Recommandations	55
ARECOMMANDATIONS RELATIVES AU MANUEL DE PROCEDURE.....	55
B-RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DEPASSEMENT DES CHARGES REELLES DECAISSEES PAR RAPPORT A CELLES PREVUES AU BUDGET	55
C- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX FAIBLESSES DE CONCEPTION ET D'APPLICATION DES PROCEDURES	56
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	56
CONCLUSION	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	59
ANNEXE 1	62
ANNEXE2	63
ANNEXE 3	64
ANNEXE 4	65
ANNEXE5	66
ANNEXE6 :	67
ANNEXE 7	69
ANNEXE8	71
ANNEXE9	74
ANNEXE10	76
ANNEXE11	77
ANNEXE12	79
TABLES DES MATIERES	80