



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN TECHNIQUES COMPTABLES ET  
FINANCIERES

3<sup>ème</sup> Promotion (2003-2005)



**THEME DU MEMOIRE :**

**Evaluation du dispositif de contrôle interne dans la  
gestion de la caisse : cas du Réseau Siggil Jigéen**

**(RSJ)**



Présenté par :

**Ndèye Awa DIAGNE**

Sous la Direction de :

**Moussa YAZI**

**Sous Directeur de l'ISC**

**Professeur au CESAG**

## Dédicaces

A:

Allah Dieu le Tout puissant et son prophète Mohammed (PSL)

Mes parents qui n'ont ménagé aucun effort pour me permettre de réussir dans mes études.

Les membres de ma famille

Mes amies plus particulièrement à celles qui m'ont soutenue à tout moment.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Après avoir rendu grâce à Dieu le Tout Puissant pour m'avoir donné la force de pouvoir écrire ce mémoire, mes remerciements s'adressent à :

➤ Monsieur Moussa YAZI, Sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité au CESAG, Responsable du programme DESS Audit et contrôle de gestion, qui m'a beaucoup aidée et soutenue dans la rédaction de ce mémoire ;

➤ Mme Hawa TALLA, Présidente du Réseau Siggil Jigéen, qui m'a chaleureusement accueillie au sein du RSJ ;

➤ M Samba NDIAYE, Professeur au CESAG ; sans son aide, ce mémoire n'aurait pu se terminer ;

➤ Mme Amy NDIAYE, Assistante Administrative du RSJ, qui m'a beaucoup conseillée durant mon stage ;

➤ Tous les membres du RSJ pour leur chaleureux accueil ;

➤ Tout le personnel du RSJ pour son accueil et son dévouement ;

➤ Tout le personnel du CESAG ;

➤ Mes chers collègues de la 3<sup>e</sup> promotion de la MPTCF avec qui j'ai partagé des moments de joie durant ces deux années ;

➤ Toute personne qui, de près ou de loin, m'a aidée dans la rédaction de ce mémoire.

## Remerciements

Après avoir rendu grâce à Dieu le Tout Puissant pour m'avoir donné la force de pouvoir écrire ce mémoire, mes remerciements s'adressent à :

➤ Monsieur Moussa YAZI, Sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité au CESAG, Responsable du programme DESS Audit et contrôle de gestion, qui m'a beaucoup aidée et soutenue dans la rédaction de ce mémoire ;

➤ Mme Hawa TALLA, Présidente du Réseau Siggil Jigeen, qui m'a chaleureusement accueillie au sein du RSJ ;

➤ M Samba NDIAYE, Professeur au CESAG ; sans son aide, ce mémoire n'aurait pu se terminer ;

➤ Mme Amy NDIAYE, Assistante Administrative du RSJ, qui m'a beaucoup conseillée durant mon stage ;

➤ Tous les membres du RSJ pour leur chaleureux accueil ;

➤ Tout le personnel du RSJ pour son accueil et son dévouement ;

➤ Tout le personnel du CESAG ;

➤ Mes chers collègues de la 3<sup>e</sup> promotion de la MPTCF avec qui j'ai partagé des moments de joie durant ces deux années ;

➤ Toute personne qui, de près ou de loin, m'a aidée dans la rédaction de ce mémoire.

## Listes des sigles et abréviations

- AAF : Assistante Administrative et Financière  
AICPA : American Institute of Certified Public Accountants  
AG : Assemblée Générale  
BC : Bon de Commande  
CA : Conseil d'Administration  
CI : Contrôle interne  
COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
COCO : Criteria of Control  
CP : Coordonnatrice des programmes  
DE : Directrice Exécutive  
OECCA : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés de la France  
ONG : Organisation Non gouvernementale  
PV : Procès Verbal  
RSJ : Réseau Siggil Jigeeen  
SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

## Listes des tableaux

Tableau 1: Schéma de comptabilisation des opérations de caisse	9
Tableau 2 : Interprétations du contrôle interne	16
Tableau 3 : procédures de paiement des fournisseurs	50
Tableau 4 : procédure de décaissement des transports et PEC	51
Tableau 5 : procédure d'approvisionnement	52
Tableau 6 : Grille d'analyse des procédures	55
Tableau 7 : Risques liés aux faiblesses	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Listes des figures

Figure 1 : modèle d'analyse du contrôle interne de la caisse	33
Figure 2 : Modélisation de l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la caisse	35
Figure 3 : organigramme du RSJ	45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Tables des matières

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	III
LISTES DES TABLEAUX	IV
LISTES DES FIGURES	V
TABLES DES MATIÈRES	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
<b>Première Partie : Cadre théorique</b>	
<b>CHAPITRE I : LA GESTION DE LA CAISSE</b>	<b>8</b>
1.1- DEFINITION DE LA CAISSE	8
1.2- COMPTABILISATION DES OPERATIONS DE CAISSE	9
1.3 PIECES JUSTIFICATIVES	10
1.4 LE REAPPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE	11
1.5 RISQUES LIES A LA GESTION DE LA CAISSE	12
1.5.1 <i>La fraude</i>	13
1.5.2 <i>Le risque Administratif</i>	13
1.5.3 <i>Le risque comptable</i>	13
CONCLUSION	14
<b>CHAPITRE II : LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DE LA CAISSE</b>	<b>15</b>
2.1 DEFINITION DU CONTROLE INTERNE	15
2.2- DEFINITION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	16

2.3 OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE DE LA CAISSE	17
2.4- COMPOSANTES ET PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CONTROLE INTERNE	17
2.4.1 <i>Les composantes du contrôle interne</i>	18
2.4.2 <i>Les principes du contrôle interne</i>	18
2.5- LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE LA CAISSE	18
2.6- MESURE ET SURVEILLANCE DES RISQUES	21
2.6.1- <i>L'identification des risques</i>	21
2.6.2 <i>L'analyse des risques</i>	22
2.6.3 <i>Le management de la maîtrise des risques</i>	22
CONCLUSION	23
<b>CHAPITRE III : DÉMARCHES D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>24</b>
3.1- LA PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE	24
3.2- EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	25
3.2.1- <i>Prise de connaissance et description des procédures</i>	25
3.2.2- <i>les tests de conformité</i>	26
3.2.3- <i>Evaluation préliminaire des procédures</i>	27
3.2.4- <i>Evaluation des risques</i>	27
3.2.5- <i>Tests de permanence</i>	28
3.2.6- <i>Evaluation de l'impact des faiblesses</i>	28
3.3- LES OUTILS POUR L'ÉVALUATION DU CONTROLE INTERNE	29
3.3.1- <i>Les techniques de description du système</i>	29
3.3.2 <i>Les techniques d'évaluation du contrôle interne</i>	31
3.4 MODELE D'ANALYSE	32
3.5 METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	33
CONCLUSION	36

## **Deuxième Partie : Le dispositif de contrôle interne de la caisse du RSJ**

<b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DU RÉSEAU SIGGIL JIGEEN</b>	<b>39</b>
4.1 - HISTORIQUE	39
4.2 - LES CIBLES DU RESEAU SIGGIL JIGEEN	40

4.3 – VISION, MISSION, OBJECTIFS STRATEGIQUES	41
4.3.1 <i>La Vision du RSJ</i>	41
4.3.2 <i>La Mission</i>	41
4.3.3 <i>Les objectifs stratégiques</i>	41
4.4 LES AXES STRATEGIQUES D'INTERVENTION	42
4.5 - PARTENAIRES DU RESEAU	43
4.6 – ORGANISATION INTERNE ET ACTIVITES DU RESEAU	43
4.6.1 <i>Les organes du RSJ</i>	43
4.6.2 <i>Activités du RSJ</i>	46
CONCLUSION	47
<b>CHAPITRE V : L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DE LA CAISSE DU RSJ</b>	<b>48</b>
5.1 LES RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES	48
5.2 MODALITE DE GESTION	49
5.3 LA PROCEDURE DE GESTION DE LA CAISSE	49
5.3.1 <i>La procédure de décaissement</i>	49
5.3.2 <i>Le paiement des transports et prises en charges</i>	50
5.3.3 <i>La procédure d'approvisionnement de la caisse</i>	51
5.4 LES SUPPORTS	53
5.5 AUTRES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE	53
5.6 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION	54
5.6.1 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	54
5.6.2 ANALYSE DES RESULTATS	57
5.6.2.1 <i>Analyses des forces du dispositif de contrôle interne</i>	57
5.6.2.2 <i>Analyse des faiblesses du dispositif de contrôle interne</i>	57
5.6.3 RECOMMANDATIONS	59
CONCLUSION	59
<b>Conclusion Générale</b>	<b>61</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

CESAG

## **Introduction Générale**

THEQUE

Pour faire face à ses opérations d'encaissements et de décaissements, l'entreprise utilise généralement le compte banque au moyen de virements et de chèques. Cependant, vu les restrictions qui entourent la sécurité des moyens bancaires, l'entreprise ne peut utiliser la banque pour effectuer le paiement des dépenses imprévues. A cet effet, elle peut se doter d'une caisse qui est destinée au paiement des dépenses quotidiennes à caractère urgent. La caisse représente de l'argent liquide conservé à l'intérieur de l'entreprise mais dont le seuil d'utilisation pour le décaissement est fixé par l'entreprise. Il ne doit y avoir qu'une seule personne responsable de la caisse. Le montant de la caisse est fixe.

Comme pour la banque, des pièces justificatives doivent être constituées pour permettre de mieux contrôler les risques liés à la gestion de la caisse et de maîtriser le dispositif de contrôle interne.

Le réseau Siggil Jigéen (RSJ), organisation non gouvernementale (ONG), est un regroupement de 17 organisations nationales du Sénégal. L'objectif global du réseau est le renforcement et la promotion du statut de la femme sénégalaise. Pour la réalisation de ses activités et le bon fonctionnement du réseau, il sollicite l'appui financier de plusieurs partenaires. Chaque projet est soumis à un bailleur de fonds qui, après approbation, met à sa disposition les fonds nécessaires. Les partenaires ou bailleurs de fonds contribuent à la bonne gestion du réseau en allouant une somme, mise dans la rubrique appui institutionnel versée régulièrement. Le réseau dispose d'une caisse permettant de faire face aux dépenses quotidiennes approvisionnée régulièrement à hauteur de 150 000F. L'approvisionnement est fait lors que la caisse atteint un seuil ne pouvant pas assurer la gestion des dépenses.

La caisse, servant à acquitter de menues dépenses, peut être un véhicule d'erreurs volontaires ou involontaires du fait des flux d'opérations qu'elle enregistre. En effet, le nombre d'opérations enregistrées dans la caisse du RSJ entraîne un approvisionnement fréquent au cours d'un mois d'exercice.

Elle peut être source de détournement de la disponibilité des liquidités. Du fait du montant des dépenses qui n'est pas considérable, on a tendance à cumuler certaines dépenses pour éviter la multiplicité des pièces justificatives les rendant complexes pour un contrôle adéquat et non fiable.

La gestion de la caisse peut conduire à des différences de solde qui proviennent d'erreurs de manipulation des espèces surtout en cas de changement de billets ou dans l'utilisation des pièces de monnaie dont l'échange est difficile.

Les conséquences peuvent être multiples :

- une perte de ressources pour le RSJ ;
- une perte d'image envers les bailleurs de fonds ;
- un risque d'erreur ou de fraude dans l'élaboration des états.

Ces problèmes peuvent s'expliquer par :

- Une faiblesse des procédures ;
- Un personnel ne maîtrisant pas ses responsabilités.

Pour pallier ces défaillances, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- Concevoir de nouvelles procédures ;
- Procéder à une évaluation préalable du dispositif de contrôle interne pour orienter la conception.

La deuxième solution est retenue pour faire l'objet de ce mémoire qui a pour thème « **l'évaluation du dispositif de contrôle interne dans la gestion de la caisse : cas du Réseau Siggil Jigéen** ».

Le choix de cette solution va nous permettre de répondre à la question suivante : quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne de la caisse du RSJ.

En d'autres termes :

- quel est le dispositif de contrôle interne en place ?

- quelle est la démarche d'évaluation ?
- quelles sont les forces et les faiblesses du dispositif
- quelles améliorations peut-on lui apporter ?

L'objectif de cette étude est d'évaluer le dispositif de contrôle de la gestion de la caisse du RSJ pour en tirer les forces et les faiblesses.

L'étude de ce thème vise à :

- décrire les dispositifs de contrôle interne de la caisse
- les évaluer pour mesurer leur pertinence dans l'atteinte des objectifs fixés ;
- faire des recommandations.

Elle va permettre au RSJ :

- de voir les forces et les faiblesses de son dispositif de contrôle interne et les risques qui en découlent ;
- d'y trouver des améliorations par rapport à son dispositif de maîtrise des risques.

Elle va permettre également à l'étudiante que je suis de mieux maîtriser la pratique de l'audit pour un contrôle interne efficace et efficient.

Bien que le thème stipule l'évaluation du contrôle interne de la caisse, notre étude n'a pas pris en compte la caisse de recettes. En effet, il est recommandé d'avoir séparément une caisse de recettes et une caisse de dépenses pour une meilleure gestion de la caisse.

Cette étude s'articule autour de deux parties. La première porte sur le cadre théorique qui nous permettra de définir et de maîtriser d'abord les notions sur la gestion de la caisse ensuite les concepts du contrôle interne et enfin de présenter la méthodologie adoptée.

La seconde partie est orientée sur la pratique en faisant une présentation du RSJ dans un premier temps, puis nous procéderons à l'évaluation du dispositif de contrôle interne et, en dernier lieu, nous présenterons et analyserons les résultats de cette évaluation.

Les recommandations pour une amélioration du dispositif de CI boucleront le mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE**  
**CADRE THEORIQUE**

## **Introduction première partie**

Pour des organisations de petite taille tels que le RSJ, les procédures doivent être définies pour permettre une bonne gestion efficiente de l'entreprise. Ainsi, il faudrait à ces entreprises de maîtriser la gestion de la caisse et son dispositif de contrôle interne.

Cette maîtrise passe par la mise en place de procédures qui pourront permettre de faire face aux risques liés à la gestion de la caisse, ce qui suppose un dispositif de contrôle interne efficient.

L'étude de cette partie va nous permettre de faire des recherches approfondies sur la caisse, tant au niveau des procédures qu'au niveau du contrôle interne, mais aussi de maîtriser la théorie pour la pratiquer afin de tirer des recommandations. Nous traiterons dans le premier chapitre de la gestion de la caisse puis dans le second du contrôle interne et dans le dernier de la démarche d'évaluation du contrôle interne.

## CHAPITRE I : La gestion de la caisse

La gestion de la caisse fait l'objet de ce chapitre. Une bonne gestion de la caisse passe par une maîtrise des concepts de gestion.

Tout au long de ce chapitre, nous définirons la caisse, puis nous aborderons la comptabilisation, les pièces justificatives, l'approvisionnement et les risques liés à la gestion de la caisse.

### 1.1- Définition de la caisse

La caisse représente de l'argent liquide conservé à l'intérieur de l'entreprise. Elle n'est pas un compte banque mais elle est similaire à un compte de dépôt. Couramment appelée « Petite Caisse », elle est utilisée pour les petites dépenses qui ne peuvent pas être effectuées par chèque plus précisément pour faciliter et accélérer le traitement des opérations de faible valeur. En raison des coûts inhérents et du temps nécessaire pour traiter les opérations financières, il est pratique, économique et recommandé d'utiliser la caisse pour traiter les paiements de faible valeur lorsqu'une carte d'achat ou un chéquier n'est pas disponible ou que son utilisation n'est pas appropriée.

Une caisse est une avance de fonds remise à un dépositaire (caissier) qui sera chargé de la sécurité du fonds et de la surveillance des dépenses effectuées à partir de ce fonds. On calcule le montant du fonds en fonction des besoins opérationnels de l'entreprise (Université Ottawa, 2005).

Le compte Caisse n'est débité que lors de sa création ou lors d'écritures de réapprovisionnement ou de réouverture. Il n'est crédité que lors de sa fermeture, de sa diminution ou lors d'une régularisation.

Pour une efficacité dans la gestion de la caisse, les gestionnaires et les adjoints administratifs gagneraient à être informés sur le but et l'utilisation de la caisse. Un éclaircissement de la situation éliminera toute ambiguïté et permettra d'avoir une comptabilité plus efficiente.

Chaque dépense de la caisse doit être budgétisée pour un contrôle plus efficient. Il doit n'y avoir qu'une seule personne responsable de la petite caisse.

## 1.2- Comptabilisation des opérations de caisse

La caisse est débitée de son montant initial lors de sa création et est libellée sous le compte 57 caisse dans le SYSCOA. Le solde de la caisse est toujours débiteur ou nul. En conséquence, un solde créditeur constitue une présomption d'irrégularité de la comptabilité. Elle n'est créditée que lors d'un décaissement.

L'enregistrement des opérations doit respecter l'une des conditions de régularité énoncées dans l'article 17 du SYSCOA spécifique à l'emploi de la technique de la partie double qui se traduit par une écriture affectant au moins deux (2) comptes, l'un étant débité et l'autre étant crédité. La partie double est une « règle conventionnelle de fonctionnement des comptes en vertu de laquelle tout mouvement ou variation enregistré dans la comptabilité de l'entreprise est représenté par une écriture qui établit une équivalence entre ce qui est porté au débit d'un compte et ce qui est porté au crédit des autres comptes affectés par cette écriture » (SYSCOA, 2000 : 55). Lorsqu'une opération est enregistrée, le total des sommes inscrites au débit d'un compte doit correspondre au total des sommes inscrites au crédit d'autres comptes.

**Tableau 1: Schéma de comptabilisation des opérations de caisse**

571		Caisse
	.....	Comptes concernés
		Encaissements
.....		Comptes concernés
	571	Caisse
		Décaissements

**Source : SYSCOA, plan comptable général des entreprises**

### 1.3 Pièces justificatives

Les pièces justificatives originales et non modifiées doivent être soumises pour une comptabilité exhaustive et complète. Lors de l'acquiescement d'une dépense, il doit y avoir réception d'une pièce justificative conservée à l'intérieur de la petite caisse ou dans un classeur spécial. La pièce doit comporter les mentions suivantes :

- Le nom et l'adresse du fournisseur ;
- La date de la transaction ;
- La quantité, la description et le prix de chacun des produits ;
- La taxe s'il y a lieu de paiement ;
- La mention « PAYE » et « LIVRE » en plus de la signature du fournisseur (Service administratif du CSCV, 2003)

La pièce justificative doit faire référence à une demande de paiement ou bon d'achat qui mentionne :

- le nom de la personne qui paie,
- le nom de celle qui approuve ou autorise,
- le nom de la personne à qui on paie.

Les pièces justificatives originales et non modifiées sont dûment approuvées, par écrit, par la personne (ou son représentant désigné) responsable d'autoriser les dépenses du budget concerné et qu'on y a indiqué la cote financière à débiter. S'il s'agit d'une facture, d'un reçu ou d'un ruban de caisse enregistreuse, l'autorisation (paraphe) et la cote financière doivent figurer lisiblement sur la pièce justificative.

De plus, les reçus de caisse enregistreuse qui contiennent les mentions citées en dessus sont traités comme des factures dans le cas contraire, le reçu doit être annexé à une demande d'achat ou un bon de paiement avec la signature de la personne qui effectue le paiement et de celle qui autorise la dépense en plus de la signature de la personne qui reçoit l'argent.

En tout temps, le total des pièces justificatives et le total de l'argent restant dans la petite caisse doivent évaluer la somme initiale de la petite caisse. En cas d'inégalité lors de la reconstitution de la petite caisse, la différence sera comptabilisée dans un compte appelé Excédent ou déficit de petite caisse. (Université Ottawa, 2005). Ce compte sera un compte de produits en cas d'excédent ou de charges en cas de déficit.

#### 1.4 Le réapprovisionnement de la caisse

La caisse doit être renflouée à hauteur de la somme fixée par les procédures de l'entreprise. Elle est effectuée quand le solde de la caisse atteint un niveau d'alerte. Il se fait en remplissant un formulaire appelé demande de renflouement.

Avant chaque approvisionnement une vérification doit être faite aussi bien par la personne qui garde la caisse que par la personne qui approuve les dépenses. En effet, le total des pièces justificatives déboursées par la caisse et le solde de la caisse doivent correspondre au montant initial de l'approvisionnement. (Université de Laval, 2003).

L'approbateur doit s'assurer que toutes les procédures ont été suivies par le caissier, notamment :

- a) que chaque dépense est budgétisée
- b) que chaque déboursé est appuyé par une pièce justificative (facture, reçu, ruban de caisse) datée où le nom du fournisseur est indiqué ;
- c) que la facture signée par le réclamant (attestant qu'il a reçu l'argent) est admissible ;
- d) que les dépenses sont imputées dans les rubriques respectives ;
- e) que les dépenses ne dépassent le montant autorisé pour une dépense à effectuer dans la caisse et que les reçus ne sont pas datés de plus de 30 jours avant la date de réapprovisionnement (de vieilles pièces justificatives pourraient être refusées).

Après avoir effectué la vérification, la personne approbatrice doit vérifier que le formulaire de « Demande de Renflouement de Caisse » est bien rempli si toutes les informations nécessaires pour l'approvisionnement tel que le solde exact de la caisse le montant plafond de la caisse et la somme à renflouer sont bien inscrites sur le formulaire. La somme demandée doit correspondre au montant total du réapprovisionnement. (Université de Laval, 2003).

Remarque : L'approbateur est la dernière personne à intervenir avant l'émission du chèque.

Le formulaire « Demande de Renflouement de Caisse » doit être remis à l'agent responsable de la caisse centrale ou l'agent comptable afin d'obtenir le réapprovisionnement de la caisse.

La personne responsable de la caisse ou le comptable (Université de Ottawa, 2005) :

1. vérifie que le formulaire «Demande de Renflouement de Caisse» est dûment rempli ;
2. indique la somme totale à remettre au caissier ainsi que le détail des billets et de la monnaie remis ;
3. signe le formulaire «Renflouement de petite caisse» et obtient également la signature de la personne approbatrice sur le même formulaire;
4. classe les formulaires «Demande de Renflouement de Caisse» jusqu'à l'émission du chèque;
5. lorsque le chèque de la caisse est émis, il le dépose ;
6. attache le bordereau du chèque au formulaire de renflouement correspondant et à l'imprimé du dépôt. Le tout est classé par ordre chronologique au service de la comptabilité.

Lors de la réception des fonds, il suffit d'encaisser le chèque libellé à l'ordre de la petite caisse et de se procurer un reçu. La valeur des reçus, augmentée du solde de la petite caisse, devrait en tout temps correspondre au montant initial de la petite caisse.

Le comptable établit un nouveau chèque à la fin de chaque mois pour ramener la valeur de la petite caisse au montant initial. Il importe de conserver les reçus en dossier. L'établissement d'un livre de petite caisse reprenant les en-têtes appropriés des colonnes du journal des décaissements facilite l'établissement de prévisions budgétaires ainsi que la préparation des états financiers (SCT, 1994).

### **1.5 Risques liés à la gestion de la caisse**

Il existe des risques liés à la gestion de la qui peuvent être réduits si le dispositif de contrôle interne est bien en place.

Quelques exemples de risques du contrôle interne :

- la fraude
- le risque administratif
- le risque comptable

### 1.5.1 La fraude

Elle est définie comme « un terme générique utilisée dans le langage actuel pour désigner un acte délictueux de tromperie en vue d'en tirer avantage » (RF Audit Interne : dossier sur la fraude, 1997 : 19) Le risque de fraude est plus présent lors des mouvements de fonds permettant des sorties frauduleuses de fonds. L'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) dans sa norme SAS N82 distingue 2 types de fraudes :

- L'établissement frauduleux d'états financiers qui est « une altération intentionnelle dans l'établissement et la présentation d'états financiers » (Petit, 1997 : 20)
- Le détournement d'actifs qui est le vol d'un bien de l'entreprise.

Dans la gestion de la caisse, le risque de fraude peut être relatif :

- au comportement du personnel qui a accès à la caisse pour lequel un fort degré de mécontentement est connu ;
- au contrôle par manque de procédures spécifiques à la caisse, de supervision, etc.

### 1.5.2 Le risque Administratif

Cette catégorie de risques concerne essentiellement les opérations de caisse, qui englobent des activités essentielles faisant intervenir la personne responsable de la caisse.

Les risques administratifs sont engendrés par des incidents, par exemple des erreurs dans le calcul des prestations, la perte de documents ou la fourniture de renseignements erronés. Ces incidents peuvent causer un préjudice à l'entreprise elle-même ou à ses clients allant jusqu'à une perte de crédibilité envers les tiers.

### 1.5.3 Le risque comptable

Le risque comptable serait avéré si les enregistrements comptables établis par la caisse ne donnaient pas pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle de la situation exacte à la fin de l'exercice.

Il appartient à la direction de veiller à ce que les procédures soient décrites de façon précise et mises en oeuvre par des agents compétents et bien familiarisés avec les normes comptables en vigueur pour un contrôle interne efficient dont l'étude fait l'objet du chapitre suivant.

### **Conclusion**

La caisse sert à effectuer le paiement de menues dépenses ou de faible valeur. Son solde est débiteur ou nul jusqu'au moment où elle est approvisionnée. Mais certains risques peuvent être liés à la gestion de la caisse.

Ainsi, maîtriser les notions de la gestion de la caisse permet de pouvoir mettre en place des procédures efficaces pour faire face aux risques.

Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit mettre en place un dispositif de contrôle interne pour une gestion efficace de la caisse d'où l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre II : Le dispositif de contrôle interne de la caisse

Une gestion efficiente de la caisse permettra à l'entreprise de faire face aux risques. Toute entreprise doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ce dispositif permettra de faire face aux risques dont l'entreprise est exposée.

Nous verrons, dans un premier temps, la définition du contrôle interne (CI), puis celle du dispositif de CI, ensuite les objectifs et principes fondamentaux du CI et le dispositif à mettre en place et en dernier lieu mesure et surveillance des risques.

### 2.1 Définition du contrôle interne

La notion de contrôle interne comporte plusieurs définitions. Mais la définition la plus connue est celle du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) énoncée en 1992, qui décrit le CI comme un « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs :

- la réalisation et optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.» (Renard, 2000 : 119).

Cette définition est reprise en 1995 par le Criteria of Control (COCO) qui met plus l'accent sur les moyens contrairement au COSO qui s'appuie sur les acteurs. Le tableau 2 suivant résume les différentes interprétations du contrôle interne par le COSO et le COCO.

**Tableau 2 : Interprétations du contrôle interne**

Eléments du CI	COSO	COCO
Définition du Contrôle Interne	Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs	Les éléments d'une organisation ( y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure et les tâches)qui, collectivement, aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation et optimisation des opérations</li> <li>- Fiabilité des informations</li> <li>- Conformité aux lois et réglementations en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité et efficience du fonctionnement</li> <li>- Fiabilité de l'information interne et externe</li> <li>- Conformité aux lois et règlements politiques internes</li> </ul>
Composantes du Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement de contrôle</li> <li>- Evaluation des risques</li> <li>- Activités de contrôle</li> <li>- Informations et communication</li> <li>- Pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- But</li> <li>- Engagement</li> <li>- Capacité</li> <li>- Suivi et apprentissage</li> </ul>

Source : Rouff (2000 : 12-13)

En résumé, le contrôle interne est un ensemble de dispositifs que chacun met en place afin de maîtriser ses activités et d'atteindre ses objectifs. Il améliore l'efficacité des différentes fonctions et processus de l'organisation.

## 2.2- Définition du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne CI peut être défini comme l'ensemble des mesures visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature et permettant la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations (Caisse Régionale du Crédit Agricole du Franche Comté, 2005). Ce

dispositif et ces procédures comportent toutefois les limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne.

Il se caractérise donc par les objectifs qui lui sont assignés :

- performance financière, par l'utilisation efficace et adéquate des actifs et ressources de l'entreprise ainsi que la protection contre les risques de pertes,
- exactitude et exhaustivité des enregistrements comptables et établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables,
- connaissance exhaustive, précise et régulière des données nécessaires à la prise de décision et à la gestion des risques,
- conformité aux lois et règlements et aux normes internes,
- prévention et détection des fraudes et erreurs.

L'importance des contrôles et des investigations est directement conditionnée par les éléments suivants :

- l'existence d'une comptabilité bien ordonnée avec l'utilisation de journaux de caisse ;
- l'existence et le classement approprié de toutes les pièces justificatives ;
- une délégation distincte entre les personnes approuvant les dépenses et celles mandatées pour en assurer le règlement ;
- un suivi et un contrôle des dépenses.

### **2.3 Objectifs du contrôle interne de la caisse**

Il s'agit de s'assurer:

- que les opérations d'encaissement et de décaissements saisies et enregistrées sont réelles et comptabilisées dans la bonne période ;
- que des contrôles adéquats sont en place pour protéger le patrimoine de l'entreprise ;
- que les procédures et les politiques sont observées. (SCT, 1994)

### **2.4- Composantes et principes fondamentaux du contrôle interne**

Le CI dispose d'éléments qui influencent son efficacité. Ce sont les composantes et les principes du CI.

#### **2.4.1 Les composantes du contrôle interne**

Le CI comprend 5 éléments qui découlent de la manière dont l'activité est gérée. Ce sont :

- l'environnement de contrôle ;
- les activités de contrôles ;
- l'évaluation des risques ;
- l'information et la communication
- le pilotage. (Renard, 2002 : 15)

#### **2.4.2 Les principes du contrôle interne**

Les principes du dispositif de CI sont :

- l'organisation
- l'intégration
- l'universalité,
- l'information
- l'adéquation
- la prévision (Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, 1999 : 29)

### **2.5- Le dispositif de contrôle interne de la caisse**

La caisse dispose d'un système de contrôle multiple. Tous les paiements sont effectués sous la responsabilité personnelle du caissier, qui est sous la tutelle du trésorier.

La caisse doit être gardée en sécurité par le dépositaire qui en est responsable advenant leur perte ou leur fraude. Elle doit être sujette à vérification à tout temps par le directeur du service financier et doit contenir le solde exact en pièces justificatives et en argent comptant. Mais on note généralement que les dépenses de la caisse ne suivent pas des lignes directives formelles de l'administration qui doivent décrire les façons d'utiliser les fonds de la caisse.

Il faut veiller à une utilisation rentable et efficiente des fonds de petite caisse tout en assurant le niveau de contrôle requis tel qu'une séparation des rôles et des responsabilités d'approbation et d'exécution des dépenses de la caisse.

Chaque opération doit être inscrite dans la comptabilité mais aussi dans un brouillard de caisse.

Le dispositif de CI à mettre en place dans une gestion de la caisse est (Service des finances de l'université de Ottawa (2005) ; Delsol, (1999) ; SCT (1994)) :

1. La petite caisse ne doit être utilisée que lorsque cette méthode de paiement est plus rentable que les autres moyens de paiement.
2. Avant d'établir un fonds de petite caisse ou d'en majorer le montant, la personne responsable doit s'assurer que les mesures de sécurité et de garde sont proportionnelles au risque de vol et à l'importance du fonds de petite caisse.
3. Elle doit s'assurer que des politiques et des procédures sont établies et suivies pour garantir le contrôle et la garde des fonds de caisse (incluant les serrures, clés ou les combinaisons appropriées) conformément au règlement et aux politiques de l'entreprise.
4. Le dépositaire doit signer une déclaration indiquant qu'il a reçu, lu et compris les politiques, les règlements, les procédures et les instructions et par laquelle il reconnaît être personnellement responsable de l'avance.
5. Il ne doit y avoir qu'un seul dépositaire pour un fonds de petite caisse. Il faut faire le décompte à chaque réapprovisionnement et lorsqu'il y a un changement de dépositaire. Il faut aussi, dans ce dernier cas, obtenir une reconnaissance.
6. Les avances de caisse ne doivent pas servir à faire la monnaie, à octroyer des avances salariales aux employés ou à encaisser des chèques.

7. Il faut procéder à « un examen de la présence et de la qualité de la tenue des journaux de caisse celle-ci devant faire l'objet d'un inventaire physique régulier et dûment visé par un dirigeant ».
8. Les excédents, les découverts, les pertes et les vols doivent être signalés et inscrits rapidement.
9. Le dépositaire devrait normalement être un employé permanent à plein temps qui n'a aucune autre responsabilité liée au traitement des comptes, à la vérification des comptes et aux bons de paiement.
10. Le manuel de l'entreprise doit préciser les procédures appropriées pour la création, l'établissement de rapports, la comptabilité et le contrôle des fonds de petite caisse.
11. Le dépositaire de la caisse peut être tenu de rembourser les pertes et déficits à moins que les procédures établies aient été suivies et la petite caisse ait été conservée en lieu sûr; on constate des signes d'effraction et aucune action ou omission de la part du dépositaire n'a pu contribuer à la perte.
12. Les fonds de la caisse devraient être déposés dans un coffret de sûreté, non seulement après les heures de bureau, mais aussi pendant les heures normales de bureau. Les clés et les combinaisons devraient être gardées dans un endroit sûr (pas un tiroir de bureau) par le dépositaire .
13. Lorsqu'il n'effectue pas souvent de décaissements, le dépositaire devrait vérifier les fonds de la caisse au moins une fois par semaine pour s'assurer qu'il n'y a pas eu de vol.
14. Des vérifications périodiques, sans préavis des avances de caisse, devraient être effectuées par des groupes de vérification interne ou par la direction pour déterminer si les fonds sont utilisés adéquatement et pour s'assurer qu'ils sont protégés adéquatement contre la perte ou l'usage abusif et qu'ils sont bien comptabilisés.
15. Pour effectuer un transfert d'un fonds de petite caisse d'un dépositaire à un autre, deux méthodes sont préconisées. La première consiste à fermer le fonds en exigeant que le dépositaire actuel enregistre les pièces justificatives qu'il a en sa possession et rembourse la différence avant d'établir un nouveau fonds par une demande d'approvisionnement au nom du nouveau dépositaire. La seconde consiste à transférer le fonds à l'aide d'une déclaration écrite qui doit contenir des précisions sur le transfert, les signatures du cédant et du cessionnaire et l'approbation d'un supérieur après une vérification concrète des espèces et des pièces justificatives en présence de

toutes les parties. Cette méthode peut être employée lorsqu'il n'y a pas assez de temps pour établir un nouveau fonds de petite caisse au nom du nouveau dépositaire.

16. Au lieu d'établir un fonds de petite caisse d'un montant élevé, il peut être préférable d'en créer un de petite taille afin de mieux contrôler les sorties de fonds.
17. Le montant autorisé d'un fonds de la caisse devrait tenir compte des besoins saisonniers sans dépasser la somme nécessaire pour régler les dépenses prévues.
18. Toutes les pièces justificatives présentées à l'appui d'une demande d'approvisionnement devraient être gardées de façon à éliminer toute possibilité de réutilisation.
19. Il est nécessaire de respecter les politiques et procédures de délégation de pouvoirs de signature.

## **2.6- Mesure et surveillance des risques**

L'entreprise dans sa politique définit pour chaque facteur de risque, les limites et procédures lui permettant d'encadrer a priori, de mesurer et de maîtriser les risques. La gestion et la maîtrise des risques conduisent à effectuer différents contrôles qui sont :

- les contrôles préliminaires pour détecter les anomalies à corriger immédiatement
- les contrôles à posteriori.

### **2.6.1- L'identification des risques**

L'identification des risques consiste à détecter les zones où les risques préjudiciables peuvent se produire. L'auditeur tente alors d'identifier les risques à partir d'examen et d'analyses pour pouvoir les situer en tenant compte des facteurs qui contribuent à l'apparition de risques. Ces facteurs peuvent être :

- la non réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- les activités trop importantes ;
- la compétence du personnel, etc. (Coopers & Lybrand, 2000 : 60).

Une fois les risques identifiés, ils peuvent être analysés pour les rattacher aux activités de l'entreprise afin de maintenir un niveau acceptable de risque.

### **2.6.2 L'analyse des risques**

Tout risque identifié doit faire l'objet d'une analyse. Un risque est difficilement quantifiable ; il suffit juste de déterminer l'importance, la fréquence du risque et prendre les mesures pour éliminer ce risque. Ainsi on peut le classer comme étant soit élevé soit moyen soit faible. Cette politique est encore appelée management de la maîtrise des risques. (Coopers et Lybrand, 2000 : 61)

### **2.6.3 Le management de la maîtrise des risques**

La maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à ses activités. L'infrastructure de maîtrise des risques est le résultat de deux (2) composantes : le référent et le dispositif de maîtrise des risques. (Fautrat, 2000 : 24)

Le référent fait état d'un document validé par la direction qui, au niveau global de l'entreprise ou du secteur d'activité, visualise les processus, les risques inhérents et les règles de contrôle interne correspondant aux risques. Cet outil constitue un point de départ à une bonne maîtrise des risques. Ce référent est appelé Business Control Guide (Fautrat, 2000 : 25)

Le dispositif de maîtrise des risques constitue un ensemble de moyens mis en place pour faire face aux risques. Il s'inspire des principes énoncés par le référent mais doit être propre à l'entreprise.

Le management de la maîtrise des risques, défini comme le processus d'aide dans la maîtrise des risques, a pour objectif de couvrir 5 fonctionnalités :

- concevoir le guide de maîtrise des risques appelé « Business Control Guide »,

- le promouvoir en mettant en place un système d'auto évaluation,
- stimuler l'auto évaluation,
- identifier les activités et les processus à risques,
- réaliser des contrôles sur les zones les plus exposées (Fautrat, 2000 : 27)

Selon Grand & Verdalle (1999 : 64), un bon contrôle interne est un système qui réagit rapidement et révèle les dysfonctionnements quasi immédiatement.

### **Conclusion**

Le CI est un processus mis en place pour permettre à la caisse d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ce processus est composé d'éléments de mesure et de sécurité pour maîtriser les risques liés aux activités.

La maîtrise des risques permettant d'identifier et de contrôler les activités à risque constitue une des finalités du contrôle interne pour une fiabilité de l'information financière.

Cette maîtrise passe par une évaluation fréquente du dispositif de contrôle interne mis en place dans l'entreprise. Ainsi, une démarche d'évaluation est nécessaire pour procéder à cette évaluation qui est l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre III : Démarche d'évaluation du contrôle interne

L'entreprise doit mesurer au bout d'un certain temps l'efficacité de son contrôle interne pour, d'une part, déterminer si elle réalise les objectifs qu'elle s'est assignés et, d'autre part, pour adapter son CI au management des risques.

Les différentes étapes de l'évaluation du CI :

- la prise de connaissance des procédures de l'entreprise ;
- la description des procédures ;
- les tests de conformité ;
- l'évaluation préliminaire des procédures ;
- l'évaluation des risques ;
- les tests de permanence des procédures ;
- l'évaluation de l'impact des faiblesses.

### 3.1- La prise de connaissance de l'entreprise

La prise de connaissance de l'entreprise constitue un préalable à toute mission d'audit. Elle permet à l'auditeur de mieux comprendre le système de traitement de l'information.

L'objectif est de permettre à l'auditeur d'avoir une vue d'ensemble pour une bonne orientation de sa mission en fonction des particularités de l'entreprise. Il s'agit à cette étape de :

- délimiter le secteur d'activité de l'entité,
- d'établir la structure générale de l'entreprise,
- mesurer les flux d'informations financières.

L'auditeur doit avant toute chose «apprendre son sujet» (Renard, 2002 : 198).

L'apprentissage s'organise autour de 6 objectifs :

- avoir une bonne vision d'ensemble des contrôles internes ;
- aider à identifier les objectifs de la mission ;

- identifier les problèmes essentiels concernant la fonction ou l'entité ;
- éviter d'omettre des questions importantes ;
- ne pas tomber dans le piège des considérations ;
- permettre l'organisation des opérations d'audit.

En d'autres termes la prise de connaissance de l'entreprise permet à l'auditeur de cerner toutes les caractéristiques de l'entité à auditer pour en définir la nature et l'étendue de sa mission.

### **3.2- Evaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne passe d'abord par une connaissance et une description du système de traitement de l'information et des procédures de l'entreprise, ensuite par des tests de conformité puis une évaluation des procédures.

#### **3.2.1- Prise de connaissance et description des procédures**

Pour pouvoir faire une évaluation des procédures, l'auditeur doit au préalable prendre connaissance de celles existantes et en faire la description.

##### **3.2.1.1- Prise de connaissance des procédures**

Selon l'OECCA (Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés), on appelle procédure « les consignes d'exécution des tâches, les différents documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, leurs autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle ». (Collins, 1992 : 46)

L'auditeur dispose de techniques pour prendre connaissance des procédures afin de porter une appréciation sur le dispositif de contrôle interne mis en place dans l'entreprise.

Ce sont :

- l'examen du manuel de procédures,
- l'entretien avec le personnel chargé d'exécuter les tâches et autres des procédures,
- les tests de conformité pour vérifier l'exécution pratique de ces procédures.

Après la prise de connaissance des procédures, l'auditeur doit les décrire pour en comprendre le fonctionnement.

### **3.2.1.2-Description des procédures**

Cette étape consiste à décrire les procédures afin de mieux les comprendre. Les procédures peuvent être spécifiques dans une entreprise suivant les départements et leur fonction. La description n'est possible que lors des entretiens avec les responsables du département.

L'auditeur dispose ainsi de plusieurs techniques de collecte d'informations qui sont :

- l'interview ;
- le questionnaire ;
- le diagramme de circulation (ou flow chart)

### **3.2.2- les tests de conformité**

A cette étape, l'auditeur s'assure que la procédure qui est décrite est bien en vigueur dans l'entreprise. Les tests de conformité permettent de vérifier si la description faite au niveau précédent est bien conforme à la réalité (Mikol, 1999 : 149). Ce test s'applique à toutes les procédures de l'entreprise de deux manières :

### **3.2.2.1- la confirmation verbale**

Elle permet à l'auditeur de valider le déroulement de la procédure et de vérifier l'existence de « preuves matérielles » de la procédure. Pour cela, il contacte les différentes personnes qui interviennent dans l'exécution de la procédure (Mikol, 1999 : 159)

### **3.2.2.2- l'étude de quelques opérations**

Elle permet à l'auditeur de retracer le cheminement des procédures en vérifiant l'ordre des opérations effectuées. Si le système comporte plusieurs variables, il est préférable de tester chacune d'elles.(Mikol,1999 : 149-150)

En résumé, le test de conformité permet de rectifier les erreurs de compréhension de l'auditeur d'une part et de corriger les inexactitudes dans les informations recueillies lors des entrevues d'autre part, mais aussi d'approfondir la connaissance des procédures et leur point de contrôle.

### **3.2.3- Evaluation préliminaire des procédures**

Cette phase d'évaluation du système permet de mesurer l'aptitude du système à répondre aux objectifs du contrôle interne. Elle permet à l'auditeur de se faire une idée sur la qualité des procédures de l'entreprise pour tirer les forces et les faiblesses du CI. L'auditeur doit s'assurer que ces procédures permettent d'atteindre les objectifs de CI.(Mikol, 1999 : 151)

### **3.2.4- Evaluation des risques**

Toute entité est soumise à des risques propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et des risques spécifiques à chaque activité. Il s'agit, dans cette étape, de rechercher si le

Le système mis en place protège l'entreprise contre les risques d'erreurs dans le traitement des informations. Ainsi, l'auditeur recherche un point de contrôle à chaque circuit où un risque est susceptible de se produire. Cette évaluation lui permettra de classer les risques :

- importants ;
- moyens ;
- faible (Coopers & Lybrand, 2000 :169).

Cette évaluation reste aléatoire et approximative. L'outil utilisé pour cette évaluation est le questionnaire de contrôle interne (QCI).

### **3.2.5- Tests de permanence**

Il s'agit dans cette phase de vérifier que les procédures décrites sont utilisées de façon permanente. Les tests de permanence consistent à s'assurer que les points forts identifiés sont appliqués. Cette validation va permettre à l'auditeur de voir si :

- les contrôles prévus sont réellement appliqués ;
- les contrôles sont faits par les personnes habilitées à les faire ;
- les contrôles sont effectués sur tout le circuit et sur tout l'exercice (Grand & Verdalle, 1999 : 80).

### **3.2.6- Evaluation de l'impact des faiblesses**

A ce stade de l'évaluation, l'auditeur doit mesurer l'impact des faiblesses détectées lors des précédentes étapes. Il vérifie si les faiblesses peuvent avoir ou non une incidence sur le fonctionnement.

Après cela, les faiblesses seront recensées pour faire des propositions par rapport à l'amélioration des performances (Burner, 1991 : 151).

### **3.3- Les outils pour l'évaluation du contrôle interne**

Ils sont constitués de techniques de description du système et de techniques d'évaluation du CI. Les outils ne sont pas tous employés systématiquement. L'auditeur doit choisir l'outil le mieux approprié à l'objectif.

#### **3.3.1- Les techniques de description du système**

L'appréciation du CI exige une description des procédures à évaluer. Selon l'entité, l'information et la complexité du système, l'auditeur dispose de différents outils pour la description.

##### **3.3.1.1 La narration**

La description narrative permet de reproduire à partir d'un entretien avec le personnel de l'entreprise ou par l'intermédiaire de manuels ou instructions écrites, les procédures existantes et les différents contrôles mis en place. Cependant, la narration n'est pas le meilleur moyen pour transmettre l'information car elle n'a pas la rigueur ni la logique des autres outils (Renard, 2002 : 333).

##### **3.3.1.2 L'organigramme fonctionnel**

Chaque entreprise doit schématiser les différentes fonctions par un organigramme hiérarchique qui va permettre à l'auditeur de prendre connaissance des liens de pouvoir existants. Il diffère de l'organigramme fonctionnel qui est construit par l'auditeur. Ce dernier le dessine à partir d'informations recueillies lors des observations, interviews et narrations. Ce document révèle la totalité des fonctions existantes et permet de voir leur traduction dans les

analyses de postes. Une analyse plus fine de la séparation et répartition des tâches n'est possible qu'avec la grille d'analyse des tâches (Renard, 2002 : 334).

### **3.3.1.3 Le diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation est dynamique. Il schématise le système de traitement de l'information en représentant la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilités depuis leur origine à leur destination. Le diagramme de circulation ou flow chart sert de base pour les tests de conformité mais aussi d'outil d'assistance pour la formulation des recommandations. La technique du diagramme repose sur un mode de communication en utilisant des symboles visuels. L'avantage de ce document est qu'il est facile à lire et à comprendre et décrit les opérations dans un ordre séquentiel, montrant ainsi les points forts et les points faibles des contrôles. Mais il nécessite une maîtrise de son utilisation (Grand & Verdalle, 1999 : 74).

### **3.3.1.4 La grille d'analyse des tâches (grille de séparation des tâches)**

Elle permet de déceler les manquements à la séparation et à la répartition des tâches. Cet outil sert de détection d'incompatibilité de fonctions mais aussi de lien entre l'organigramme hiérarchique et l'organigramme fonctionnel. Sa conception résulte d'un tableau à double entrée mettant en évidence la répartition des tâches. Elle est «une photographie à un instant T de la répartition du travail » (Renard, 2002 : 336). La 1<sup>ère</sup> colonne montre le suivi séquentiel des opérations ; la 2<sup>ème</sup> colonne décrit la nature de l'opération (exécution, enregistrement, contrôle, autorisation) ; les autres colonnes indiquent les personnes concernées.

### **3.3.1.5 La documentation de l'entreprise**

Elle permet à l'auditeur de tenir compte des différents constats et recommandations faites à l'entreprise. Il s'agit d'étudier les documents créés ou reçus par celle-ci et qui permettent de vérifier une procédure (Mikol, 1999 : 157).

### **3.3.1.6 L'observation physique**

Elle équivaut à « aller sur le terrain ». C'est une technique qui consiste à vérifier l'existence matérielle d'un actif (Mikol, 1999 : 153).

Elle exige 3 conditions :

- elle ne doit pas être clandestine,
- elle ne doit pas être ponctuelle,
- elle doit être validée.

Elle peut être directe ou indirecte (via un intermédiaire)

## **3.3.2 Les techniques d'évaluation du contrôle interne**

Différentes méthodes sont utilisées pour évaluer les risques inhérents au système. Il s'agit du questionnaire de contrôle interne et des feuilles d'identification de contrôle.

### **3.3.2.1 Le questionnaire de contrôle interne**

C'est un outil qui permet à l'auditeur d'apprécier le dispositif de contrôle mis en place par l'entité. Il est aussi une grille d'analyse qui consiste à utiliser des questions préétablies qui énumèrent les principaux points de contrôle nécessaires pour qu'une procédure soit fiable (Grand & al, 1999 : 78).

### 3.3.2.2 La feuille d'identification de contrôle

Cette technique consiste à suivre le descriptif du système et à identifier les points de contrôle nécessaires (CNCC, 1992 : 95). Ensuite chaque point de contrôle est évalué pour mesurer les risques qui y sont attachés. Mais elle comporte des limites par rapport à la durée et sa complexité.

### 3.3.2.3 La piste d'audit

Elle est définie comme un ensemble de procédures internes permettant :

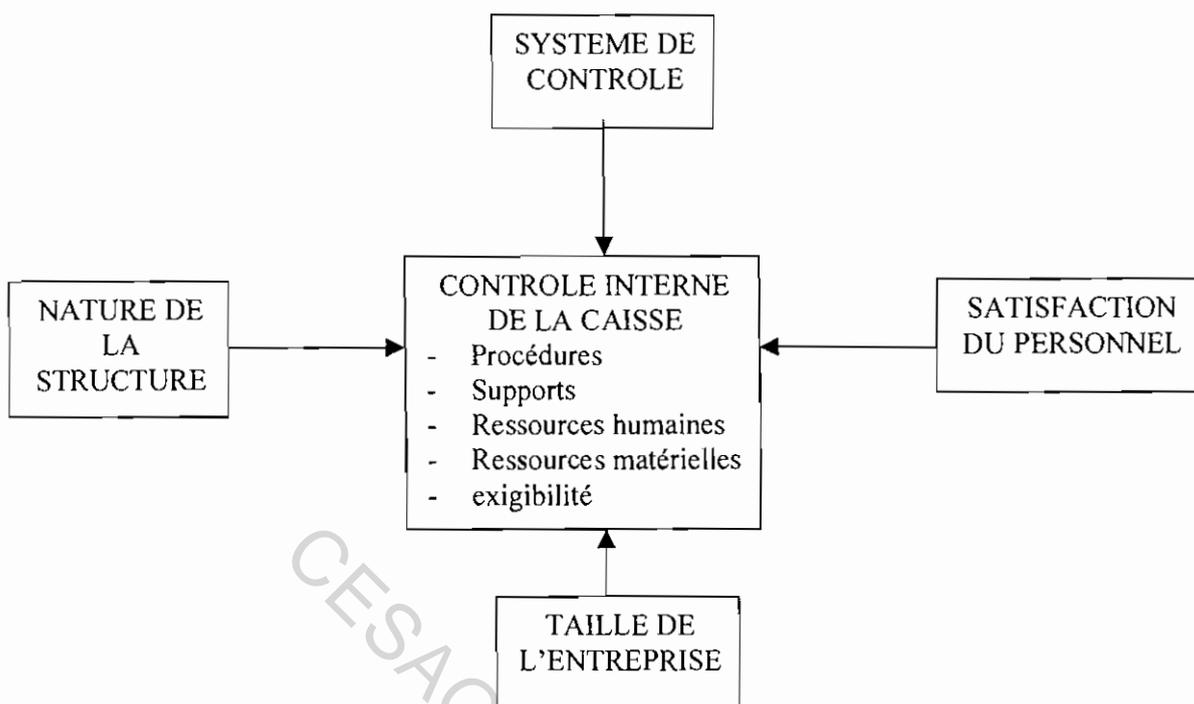
- de reconstituer les événements de gestion dans un ordre chronologique ;
- de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement ;
- de conserver les mouvements permettant d'expliquer le passage d'un arrêté à l'autre et d'obtenir cette information sous une forme facilement consultable. (Renard, 2002 : 345).

La piste d'audit est aussi un outil particulièrement efficace pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués tout au long du processus et qu'ils ont atteint leurs objectifs.

## 3.4 Modèle d'analyse

Après avoir étudié la gestion de la caisse et le dispositif de contrôle interne, un modèle d'analyse est présenté.

Figure 1 : modèle d'analyse du contrôle interne de la caisse



Source : Nous-même

### 3.5 Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Cette méthodologie nous donnera une idée de la démarche utilisée pour faire l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

La première étape de l'évaluation va nous conduire à faire une prise de connaissance des procédures de la structure ensuite une description de ces procédures. Une analyse des procédures sera faite pour valider leur description et faire ressortir leurs forces et leurs faiblesses. Après cette étape, nous étudierons les faiblesses pour en mesurer les risques et proposer des recommandations.

Les différents outils à utiliser sont :

- L'analyse documentaire

- L'observation
- La grille de séparation des tâches

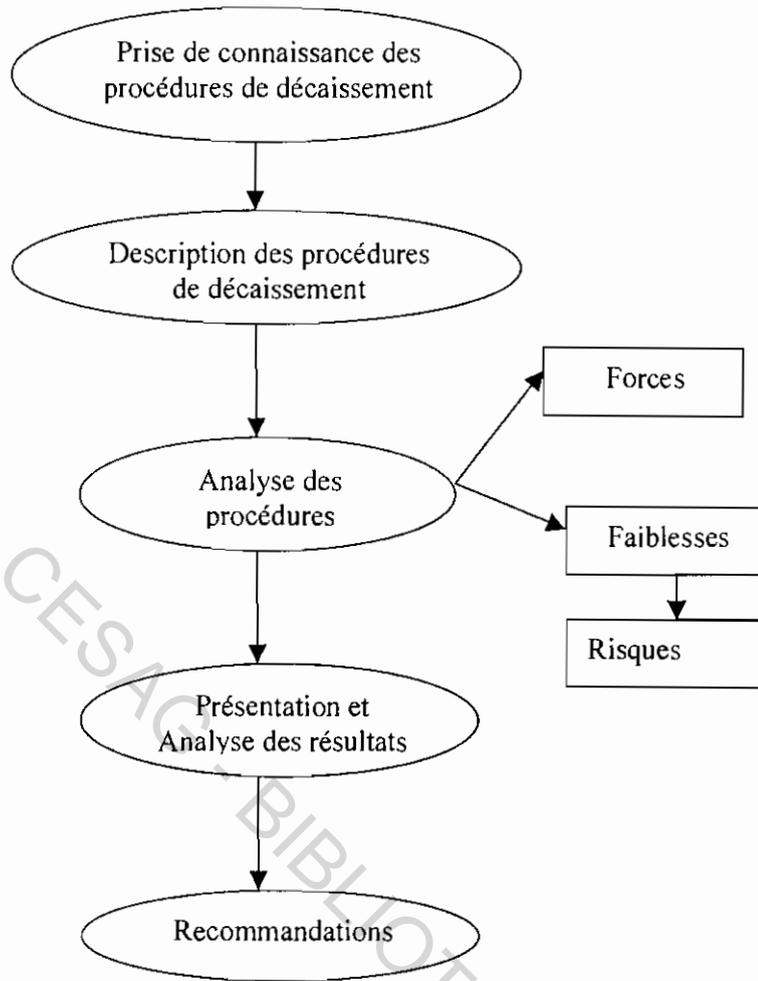
Pour la description des procédures de décaissement et d'approvisionnement, nous ferons une analyse documentaire du manuel de procédure et nous utiliserons une approche participative pour comprendre le processus de gestion de la caisse.

Le choix se porte sur l'analyse documentaire pour décrire les procédures existantes définies par le conseil d'administration. Elle porte sur le manuel de procédure, les bons de paiement. Cette étude nous a permis de prendre connaissance des procédures de décaissement et d'approvisionnement.

La durée du stage au sein de la structure nous a permis d'observer la gestion de la caisse, en plus d'y participer. Cette technique nous a permis de collecter les données et de voir les contrôles effectués dans les différentes opérations. L'observation participative nous a permis de mieux décrire les procédures de la gestion de la caisse mais aussi de valider la description faite dans le manuel de procédure.

La grille de séparation des tâches va nous permettre de voir les différentes étapes d'exécution d'une procédure, la nature des tâches et les différents acteurs intervenant dans cette procédure. Elle nous permettra aussi d'apprécier les différents contrôles effectués et les autorisations dans une procédure.

Figure 2 : Modélisation de l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la caisse



## **Conclusion**

Cette partie, consacrée à l'étude des concepts de gestion de la caisse et de la notion du contrôle interne, nous a permis de saisir l'importance du contrôle interne pour une efficacité de la gestion de la caisse.

Pour l'atteinte des objectifs, une implication du personnel de l'entreprise est nécessaire, en plus d'une évaluation permanente du dispositif de CI qui est menée suivant la méthodologie décrite avec les techniques d'audit comptable et financier.

Le modèle d'analyse présenté ci-dessus va servir de cadre pour l'étude de la deuxième partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**EVALUATION DU DISPOSITIF DE**  
**CONTRÔLE INTERNE DE LA CAISSE**  
**DU RESEAU SIGGIL JIGEEN**

L'objectif de la partie était de pouvoir connaître la caisse et d'en maîtriser la gestion pour pouvoir dans la seconde partie évaluer le dispositif de CI de la caisse du RSJ. Nous avons dans la première partie eu à définir la caisse, puis nous avons pu voir le fonctionnement de la caisse avec les mesures à mettre en place pour la maîtrise des risques.

La première partie nous a permis de présenter le cadre théorique de l'évaluation du dispositif de CI mais aussi de présenter une méthodologie. Cela nous permettra, dans la seconde partie, d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la caisse du RSJ afin d'en apprécier l'efficacité à faire face aux risques.

Nous présenterons d'abord le RSJ, puis nous évaluerons le dispositif de contrôle interne qu'il a mis en place (faire ressortir les forces et les faiblesses); ensuite, nous présenterons et analyserons les résultats de l'évaluation afin de faire des recommandations pour améliorer la conception.

## Chapitre IV : Présentation du Réseau Siggil Jigeen

L'évaluation du contrôle interne d'une organisation ne peut se faire sans une prise de connaissance de l'entité à auditer. Ceci va nous permettre d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation interne de l'entité mais aussi de mieux planifier notre mission d'audit.

Ce chapitre qui est un préalable à toute mission d'audit, va nous permettre de mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise, le système de traitement de l'information. Ainsi, au cours de ce chapitre nous connaissons le RSJ dans son fonctionnement et ses activités.

Nous ferons d'abord l'historique du RSJ, ensuite nous présenterons ses cibles, puis sa vision, sa mission, ses objectifs et axes stratégiques.

### 4.1 - Historique

En 1993, dix (10) organisations de femmes du Sénégal étaient les principaux bénéficiaires du Projet Femmes financé par le CECI, qui était à sa première phase. Ayant les mêmes idéaux et les mêmes ambitions pour l'amélioration de la position sociale de la femme sénégalaise, ces organisations partenaires ont décidé de se mettre en réseau. Cette décision a été prise à la suite d'un processus de concertation appuyé par le CECI et le Projet Femmes dont un des objectifs était de contribuer au renforcement de la capacité des organisations qui travaillent à la promotion des droits des femmes. Cette forme d'organisation a été privilégiée en raison des avantages potentiels significatifs qu'elle est susceptible d'offrir aux membres. Elle permet de favoriser notamment l'échange d'informations, la création de synergie, la recherche de solutions appropriées, le partage et l'optimisation d'une ressource donnée, etc.

Mise sur pied le 13 octobre 1995, l'organisation dénommée "Réseau Siggil Jigeen" (RSJ) a été formalisée le 19 février 1998 et compte aujourd'hui dix huit (18) organisations membres dont les activités intéressent directement plus de douze mille (12 000) femmes sénégalaises. Les organisations membres interviennent activement dans différents domaines qui intéressent la vie de la femme sénégalaise tels que :

- la santé de la reproduction,

- la recherche,
- les droits de l'homme et des femmes,
- le leadership des jeunes,
- l'alphabétisation et la formation,
- la micro finance,
- la lutte contre la pauvreté, etc.

Le nom "Siggil Jigeen" choisi pour désigner le réseau est d'une portée symbolique et philosophique dans la représentation culturelle du Sénégalais. En outre, il traduit parfaitement l'objectif de renforcer et de promouvoir le statut de la femme sénégalaise que partagent les organisations fondatrices. En effet, "Jigeen" désigne la femme et, par extension, la famille ou la société et, "Siggil" signifie rehausser, réhabiliter, promouvoir, défendre volontairement.

Afin d'assurer la flexibilité et l'efficacité dans le fonctionnement du RSJ, il a été mis en place une équipe légère de coordination chargée de l'exécution des programmes et supervisée par un conseil d'administration.

#### **4.2 - Les cibles du Réseau Siggil Jigéen**

Les organisations de femmes engagées dans la défense des droits de la femme, constituent la cible principale du RSJ dès sa création. Au Sénégal, les femmes sont caractérisées par un taux élevé d'analphabétisme, un faible accès aux services sociaux de base, à l'information, aux ressources (terres, crédits, etc.) et par leur quasi absence des sphères de décision. Pour les femmes, ces caractéristiques que partagent toutes les couches vulnérables à la pauvreté du Sénégal, sont accentuées par les pesanteurs de l'environnement socioculturel qui leur confèrent un statut inférieur.

La principale caractéristique des femmes confirmée par les différentes études réalisées est que leur niveau d'accès aux instances de décision, aux ressources, à l'éducation, ne reflète pas leur poids démographique.

L'avènement de la politique de décentralisation initiée en 1996, qui transfère neuf domaines de compétences aux collectivités locales (région, communauté rurale, commune), n'a pas infléchi cette tendance. Sous certains aspects, ce déséquilibre s'est accentué en zone rurale.

Les organisations de femmes, qui ont la charge de se pencher sur tous ces défis relatifs au statut et à la position sociale de la femme partagent une faiblesse institutionnelle et organisationnelle chronique qui empêche leurs activités souvent dispersées et de faible ampleur d'avoir l'impact attendu.

### **4.3 – Vision, Mission, Objectifs stratégiques**

Le RSJ s'est fixé des objectifs, une mission et dispose de stratégies pour atteindre les résultats.

#### **4.3.1 La Vision du RSJ**

La vision du RSJ est « Instaurer dans la société sénégalaise et africaine des rapports de genre égalitaires en vue d'un développement humain durable ».

#### **4.3.2 La Mission**

L'énoncé de mission de RSJ pour les prochaines années est : « Contribuer à l'amélioration et au renforcement du statut de la femme sénégalaise ».

#### **4.3.3 Les objectifs stratégiques**

Améliorer et renforcer le statut de la femme sénégalaise est le principal objectif que le RSJ s'est fixé. La réussite de cet objectif passe par la promotion et la défense des droits et de l'intégrité de la femme, son accès aux sphères de décision et en bonne place, l'instauration de rapports de genre équitables et égalitaires.

Le Réseau souhaite obtenir :

- Une plus grande reconnaissance sociale des violences faites aux femmes en tant que violations des droits de la personne.
- Une révision et amendements de lois discriminatoires pour les femmes.
- Une application de lois favorables à l'égalité de genre.
- Un accroissement de la participation des femmes et des jeunes filles dans les instances décisionnelles et le processus électoral.
- Une plus grande visibilité du RSJ comme acteur important au niveau de la promotion des femmes.
- Une plus grande ouverture des décideurs sur la question des droits des femmes.
- Une plus grande autonomie du réseau et une meilleure gestion des organisations partenaires.
- Une instauration de rapports de genre équitables et égalitaires à tous les niveaux (sphères de décision, cadre législatif).
- Une Promotion et une défense des droits sociaux, économiques et politiques des femmes sénégalaises.
- Une implication dans la prise en charge des enjeux nationaux et internationaux pour la position de la femme.

#### **4.4 Les axes stratégiques d'intervention**

La stratégie d'intervention du RSJ est centrée autour des points tels que :

- La promotion de la mise en œuvre de stratégies efficaces de plaidoyer et de lobbying en faveur de la position sociale de la femme sénégalaise.
- Le renforcement des capacités organisationnelles et d'intervention du RSJ, de ses membres et des organisations de femmes.
- La promotion de la synergie des efforts entre le RSJ, ses membres, les autres organisations de femmes et les autres organisations de la société civile.
- La création et l'animation d'un espace de communication, de concertation et de documentation.

#### 4.5 - Partenaires du Réseau

Les partenaires principaux du Réseau sont d'abord ses organisations membres. Mais, selon l'enjeu abordé, le RSJ, travaille également en collaboration avec :

- les groupements de femmes ;
- les groupes de jeunes ;
- les organisations de la société civile ;
- les autorités locales et religieuses ;
- les décideurs politiques.

Le RSJ entretient des liens de partenariat avec :

- le Ministère de la Femme de la Famille et du Développement Social ;
- tous les autres départements techniques ministériels.

Les autres partenaires sont constitués de :

- fondations ;
- agences des Nations Unies ;
- ONG internationales ;
- etc.

#### 4.6 – Organisation interne et activités du Réseau

Nous aborderons en premier les organes du RSJ puis en dernier ses activités.

##### 4.6.1 Les organes du RSJ

Les organes du RSJ sont composés de l'Assemblée générale, du Conseil d'Administration, des Comités Ad Hoc et du Secrétariat Exécutif.

**L'Assemblée Générale (AG)** est l'organe supérieur de l'association. Elle comprend toutes les organisations membres et se réunit en session ordinaire une fois par an pour délibérer sur les rapports financiers et techniques présentés par le Conseil d'Administration. Elle détermine les orientations politiques de l'association, approuve les procédures, les programmes et les

budgets prévisionnels annuels. Elle élit un Conseil d'Administration et délègue à ce dernier le pouvoir de contrôle des activités entre deux assemblées ordinaires. Elle peut être convoquée en session extraordinaire pour examiner un point donné.

Le **Conseil d'Administration (CA)** dont les 9 membres sont élus par l'AG, élit en son sein un bureau de 4 membres (la Présidente, la Vice-Présidente, la Trésorière et le Trésorier Adjoint). Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'AG les rapports annuels ainsi que les programmes et les budgets prévisionnels. Le Conseil d'Administration est chargé d'une fonction politique et opérationnelle. Il supervise toutes les activités courantes dont l'exécution est confiée à un Secrétariat Exécutif composé de professionnels non membres de l'association.

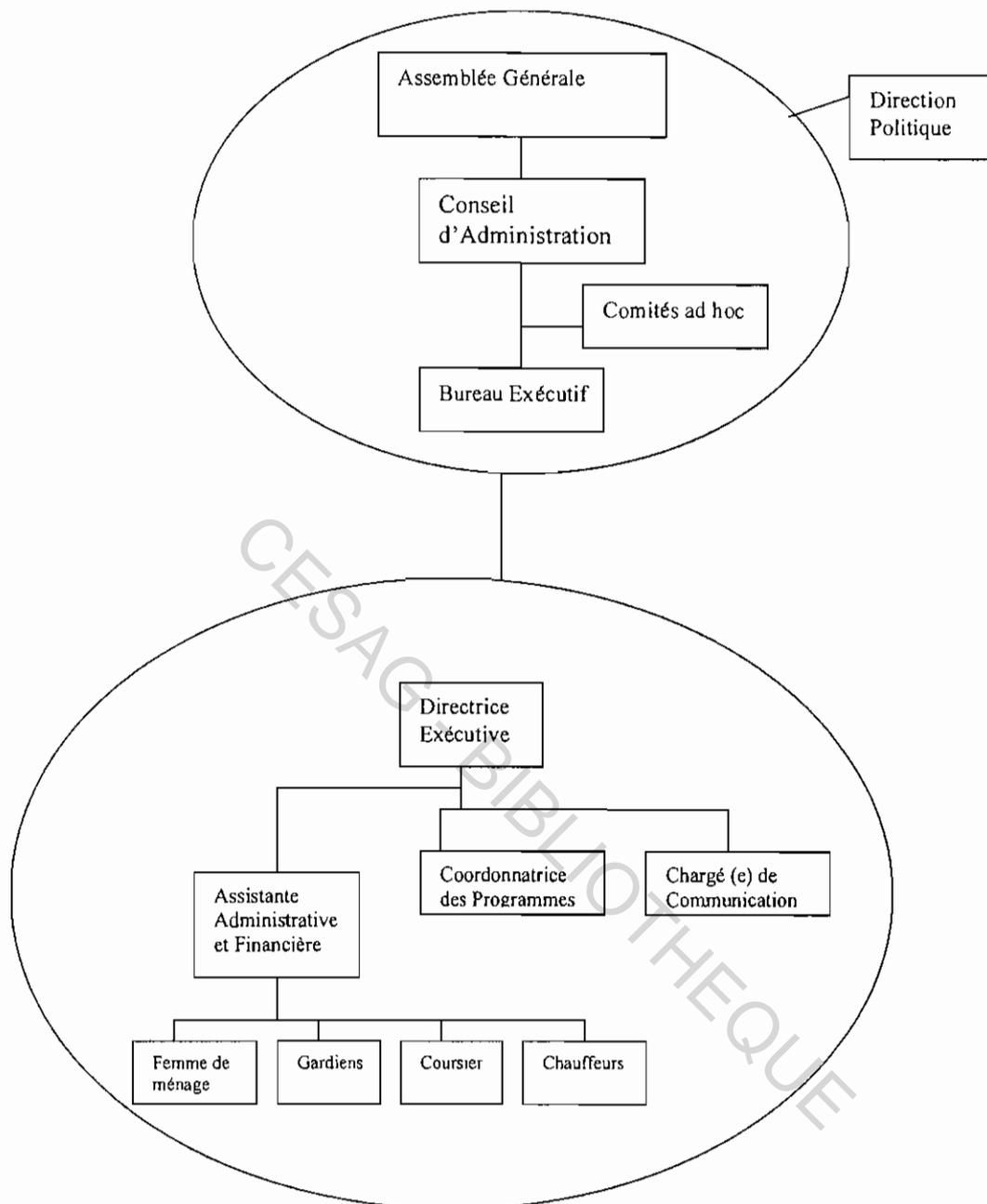
Les **Comités ad hoc** consultatifs émanant de l'AG appuient la coordination des activités du RSJ. Les avis de ces comités sont sollicités sur les programmes ainsi que sur des questions qui interpellent l'organisation. Deux commissaires aux comptes sont chargés du suivi et du contrôle des opérations financières. Ils approuvent les comptes et soumettent un rapport annuel à l'A G. Ils peuvent être saisis par le Conseil d'Administration pour effectuer des missions ponctuelles de contrôle.

Le **Secrétariat Exécutif** est chargé de la gestion courante des activités du RSJ. Il dépend directement du Conseil d'Administration. D'une manière générale, le secrétariat exécutif :

- aide le Conseil d'Administration à la prise de décision ;
- élabore les programmes sur la base des orientations définies par le conseil d'administration ;
- soumet les programmes élaborés à la validation du CA ;
- exécute le programme en collaboration avec les membres du réseau ;
- recherche les moyens, mobilise et gère les ressources matérielles et financières sous la supervision du conseil d'administration ;

Il est composé d'une Directrice Exécutive (DE), d'une Coordinatrice des Programmes (CP), d'une Assistante Administrative et Financière (AAF).

Figure 3 : organigramme du RSJ



Source : Manuel de procédure du RSJ

#### 4.6.2 Activités du RSJ

Le RSJ développe plusieurs séries d'activités parmi lesquelles :

- lobbying, plaidoyer, alerte ;
- mobilisation, représentation ;
- information, communication ;
- appui/accompagnement selon les besoins des membres ;
- levée de fonds (fundraising) ;
- formation ;
- etc.

Les résultats attendus en matière de lobbying, plaidoyer, alerte sont :

- une capacité accrue d'action, d'alerte et de mobilisation du Réseau, des partenaires et des groupes cibles sur les trois (03) enjeux ;
- une meilleure connaissance des dispositions constitutionnelles et légales concernant les droits des femmes de la part des groupes cibles ;
- le renforcement du rôle et de la place des femmes et des jeunes filles au sein des organisations de la société civile et dans les sphères de décision ;
- une plus grande ouverture des décideurs sur la question des droits et des rapports de genre égalitaires.

Le résultat attendu concernant les activités de mobilisation et de représentation est une forte capacité de mobilisation et une représentation dans tous les espaces où la question de la femme peut être d'un intérêt particulier.

Les résultats attendus pour les activités d'information, de communication et de formation sont :

- la circulation de l'information au sein de ses organisations membres et à un niveau externe ;
- un renforcement des capacités des membres du Réseau.

## **Conclusion**

La prise de connaissance de l'entreprise est un préalable à toute mission d'audit. C'est grâce à l'étude des documents internes de l'organisation que nous avons pu décrire l'historique, les activités et les objectifs du RSJ. Aussi nous avons pu avoir une vue d'ensemble sur l'organisation du RSJ qui sert d'application pour la partie théorique.

Cette connaissance sera suivie d'une description des procédures et dispositif de CI pour une évaluation qui est l'objet du chapitre prochain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre V : L'évaluation du dispositif de contrôle interne de la caisse du RSJ**

Le Conseil d'Administration (CA) est l'administrateur principal du réseau. A ce titre, il est responsable de l'allocation et de l'utilisation des ressources financières mises à la disposition du réseau en vue de l'atteinte des résultats escomptés. Cependant, la gestion courante des activités du RSJ et l'exécution des décisions du CA sont confiées au Secrétariat Exécutif qui exécute toutes les dépenses notamment celles de la caisse.

Cette caisse est un fonds de liquidité plafonné à 150.000 Francs CFA renouvelable au besoin à hauteur des dépenses effectuées. Elle sert à payer les dépenses courantes qui ne peuvent être payées par chèque. Les achats inférieurs ou égaux à 50 000 Francs CFA peuvent être faits par la caisse de fonctionnement. Au delà de ce montant, ils font l'objet d'une émission de chèque.

En tout temps, le total en espèces dans la caisse plus le total des dépenses effectuées doivent évaluer le montant initial de la caisse.

### **5.1 Les ressources humaines et matérielles**

La caisse de fonctionnement est tenue par l'assistante administrative et financière du Réseau Siggil Jigéen qui est imputable de sa gestion. La directrice exécutive est la personne qui approuve les pièces justificatives.

La trésorière ou la directrice exécutive ou les commissaires aux comptes sont les personnes habilitées à procéder au contrôle de la caisse de fonctionnement.

En cas d'absence, c'est la directrice exécutive qui assure la gestion de la caisse. L'argent de la caisse est gardé dans un petit coffre qui est placé dans une armoire fermée située dans le bureau de l'AAF. Cette dernière est la seule à détenir les clés de l'armoire et celles de la caisse de fonctionnement.

## **5.2 Modalité de gestion**

Les dépenses inférieures ou égales à 50 000 F doivent être décaissées au niveau de la caisse de fonctionnement. Ces dépenses concernent les menues dépenses et celles de fonctionnement telles que le transport et la prise en charge des membres du CA.

Toutefois, le manuel de procédure précise qu'il appartient au CA de définir, dans son budget annuel, les dépenses à effectuer au cours l'année qui sont affectées dans différentes rubriques pour leur imputation.

## **5.3 La procédure de gestion de la caisse**

Les principales procédures de la gestion de la caisse sont :

- la procédure de paiement fournisseurs (achats) ;
- la procédure de décaissement des transports et prises en charge ;
- la procédure d'approvisionnement.

### **5.3.1 La procédure de décaissement**

Toute dépense de la caisse suit la procédure définie par le manuel de procédure validé par l'Assemblée générale.

**Tableau 3 : procédures de paiement des fournisseurs**

Acteurs	Description des tâches
DE	Autorise la dépense verbalement
AAF	Fait une première sélection de trois fournisseurs selon les tarifs appliqués
	Informe la DE pour le choix du fournisseur
DE	Choisit un fournisseur
AAF	Etablit un bon de commande (cf. annexe) en deux exemplaires
	Transmet les bons à la DE pour signature
DE	Vérifie la conformité du bon et appose sa signature
AAF	Classe un exemplaire du BC
	Passé une commande auprès du fournisseur sélectionné en faxant le BC
	Vérifie la conformité de la commande à la livraison
	Reçoit la facture conforme datée et signée par le fournisseur
	Règle la facture en espèces
AAF	Met le cachet « payé » sur la facture
AAF	Enregistre l'opération dans un fichier Excel (cf annexe) qui retrace les opérations de caisse en créditant la caisse du montant de la facture
	Classe la facture dans une chemise où les pièces justificatives sont rangées

### 5.3.2 Le paiement des transports et prises en charges

Concernant le transport et la prise en charge des membres du CA, la procédure est la suivante :

**Tableau 4 : procédure de décaissement des transports et PEC**

Acteurs	Description des tâches
DE	Autorise le paiement du transport ou de la PEC verbalement
AAF	Remplit le bon de paiement en écrivant la nature de la dépense (transport ou prise en charge)
	Inscrit le montant de la dépense en chiffres et en lettres
	Note le nom de la personne qui reçoit l'argent
	Donne le BP au bénéficiaire pour signature
Bénéficiaire	signe le bon de paiement à coté de son nom et le transmet à l'AAF
AAF	remplit la partie qui lui est réservée en mettant son nom et sa signature
	Transmet le BP à la DE pour signature
DE	Approuve le décaissement en apposant sa signature sur le Bon de paiement
	Remet le bon de paiement à l'AAF
AAF	Procède à l'enregistrement dans le brouillard de caisse.
	Classe le bon de paiement dans la chemise

### 5.3.3 La procédure d'approvisionnement de la caisse

La procédure d'approvisionnement est la suivante :

**Tableau 5 : procédure d'approvisionnement**

Acteurs	Description des tâches
AAF	Fait un arrêté des comptes en déterminant le solde exact de la caisse
	Calcule la somme à renflouer en faisant la différence entre le montant initial de la caisse et la somme disponible en caisse
	Remplit un formulaire de demande renflouement (voir annexe)
	Transmet le formulaire à la DE
DE	Contrôle et signe le formulaire remet le formulaire à l'AAF
AAF	Remplit le formulaire de demande de paiement auquel est annexé un imprimé du fichier de la caisse
	Transmet le formulaire de demande de paiement
DE	Signe la demande de paiement sur la partie « demandée par » puis remet la DP à l'AAF
AAF	Transmet la demande de paiement à la trésorière ensuite à la présidente pour signature
	Emet un chèque du montant de l'approvisionnement
	Transmet le chèque d'abord à la trésorière pour signature
Trésorière	Compare le montant du chèque par rapport au montant inscrit sur la demande de paiement
	Remet le chèque à l'AAF
AAF	Transmet le chèque à la Présidente
Présidente	Vérifie la signature de la trésorière puis appose sa signature sur le chèque
	Remet le chèque à l'AAF
AAF	Retire le chèque à la banque
	Fait un décompte de l'argent en présence de la DE
	Remplit le procès verbal de caisse et signe
	Transmet le PV de caisse à la DE pour signature
DE	Signe le PV de caisse
AAF	Remet les fonds dans la caisse
	Débite la caisse du montant approvisionné

## 5.4 Les supports

Le RSJ utilise plusieurs outils pour la gestion de la caisse tels que : les bons de paiement, le procès verbal de caisse, la demande de renflouement de caisse.

### - Le bon de paiement :

Il comporte la nature de la dépense et les signatures du bénéficiaire, de l'AAF et de la DE. Les bons de paiement servent de justificatifs pour le paiement des transports et des prises en charge.

### - Le procès verbal de caisse :

Cet outil permet de faire le décompte physique de la caisse à tout moment et de savoir s'il y a adéquation entre le solde théorique et le solde réel (montant disponible en caisse). Le contrôle de la caisse peut être effectué par la DE, la trésorière ou les commissaires aux comptes.

### - La demande de renflouement de caisse :

Ce formulaire sert de justificatif pour l'approvisionnement. Il décrit la somme disponible en caisse avant l'approvisionnement, le montant demandé et les écarts de caisse.

### - La demande de paiement :

Ce document matérialise une autorisation de dépenses par chèque qui laisse apparaître la situation du compte au moment même de la dépense, le numéro du chèque et du compte, le montant, l'objet et enfin le solde après la dépense. Il est signé par la présidente, la trésorière, la DE et l'AAF. .

## 5.5 Autres dispositifs de contrôle interne

La caisse est gardée dans l'un des bureaux du RSJ. Ce bureau sert aussi de salle d'attente pour les visiteurs. L'armoire se situe derrière le bureau de l'AAF qui est aussi utilisé pour garder les archives de l'ONG.

Toutes les transactions sont effectuées dans le bureau de l'AAF en présence du bénéficiaire.

Pour la sécurité des bureaux, le RSJ dispose d'agents pour veiller sur la sécurité des biens de l'entreprise.

## **5.6 Présentation et Analyse des résultats de l'évaluation**

Après avoir dans un premier temps décrit les procédures existantes au sein du RSJ pour la gestion de la caisse, nous les avons évalués pour mesurer leur pertinence et leur efficacité.

Cette évaluation des procédures nous a permis de faire des constatations sur le dispositif de contrôle interne quant à leur force et leur faiblesse.

Après avoir évalué le dispositif de contrôle interne de la caisse du RSJ, nous allons, dans ce chapitre, présenter les résultats de cette évaluation et les analyser.

### **5.6.1 Présentation des résultats de l'évaluation**

L'évaluation du dispositif de CI nous a permis de noter des remarques quant à leur pertinence dans l'atteinte des objectifs de la caisse. C'est grâce à une analyse de la grille des tâches (cf. ci-dessous) que nous avons pu faire des observations.

**Tableau 6 : Grille d'analyse des procédures**

Tâches		Acteurs	Nature des tâches	P	T	DE	AAF
Procédure de paiement des achats	Etude des offres		Ex			x	x
	Commande		Ex				x
	Contrôle conformité commande		C				x
	Règlement facture		Ex				x
	Enregistrement comptable dans le brouillard de caisse		En				x
	Contrôle		C	x	x		
Procédure de décaissement des transports et	Autorisation de paiement		Au			x	
	Etablissement du Bon de paiement		Ex				x
	Signature		Au				x
	Approbation ou contrôle		C			x	
	Enregistrement dans le brouillard		En				x
	Contrôle		C	x	x		
Procédure d'approvisionnement de la caisse	Arrêté de compte		Ex				x
	Etablissement Formulaire demande de renflouement		Ex				x
	Contrôle et approbation		C			x	
	Etablissement Demande de paiement		Ex				x
	Signature Demande de paiement		Au	x	x	x	x
	Emission chèque		Ex				x
	Signature chèque		Au	x	x		
	Retrait chèque		Ex				x
	Décompte		Ex			x	x
	Etablissement PV de caisse		Ex				x
	Signature PV de caisse		Au			x	x
	Renflouement caisse		Ex				x
	Contrôle de la caisse		C		x	x	

**Source : Nous-même**

Nous avons pu constater les forces et les faiblesses de ce dispositif de CI sur la gestion de la caisse.

Le dispositif de contrôle interne mis en place par le RSJ pour la caisse comporte des points forts notamment :

- Existence d'un manuel de procédures permettant à toute personne de pouvoir bien appliquer et réduire les risques ;

- L'AAF est la seule à détenir les clés de la caisse et celles de l'armoire, ceci pour une meilleure gestion de la sécurité.;
- Les contrôles effectués par la trésorière et la DE avant chaque approvisionnement pour vérifier la concordance du montant libellé sur le chèque avec celui sur la demande de renflouement ;
- L'utilisation des supports pré imprimés, notamment le bon de paiement pour les transports et les prises en charge pour les voyages et déplacements, ...
- La pertinence du formulaire de demande de renflouement qui indique le montant disponible en caisse avant l'approvisionnement et sa description,
- La co-signature des chèques par la présidente et la trésorière
- La nature des dépenses éligibles pour le paiement par caisse est précisée, notamment les achats de produits d'entretien ;
- Le plafond des dépenses éligibles est fixé (50.000 F CFA) ;
- La caisse est plafonnée à 150.000 F ;
- Existence de procès-verbal de caisse reflétant le décompte physique de l'encaisse.
- L'AAF perçoit une prime de risque pour la gestion de la caisse ;
- L'utilisation de la caisse est faite uniquement lorsque les dépenses sont de faible valeur ;
- La caisse ne sert pas d'avance ou de paiement pour le personnel subalterne.

Cependant des faiblesses ont été notées dans ce dispositif de contrôle interne. Il s'agit de :

- L'accessibilité du bureau de l'AAF pour les personnes étrangères au RSJ.
- Les dépenses ne sont pas budgétisées,
- Les contrôles physiques sont effectués rarement ou seulement lors du réapprovisionnement de la caisse,
- Le cumul de fonctions incompatibles par l'AAF qui joue le rôle de secrétaire, de caissière et de comptable en même temps,
- Le manque de contrôle par le CA qui devrait autoriser les dépenses comme l'indique le manuel de procédures,
- La non délégation de signature en cas d'absence de la DE,
- Les pièces justificatives n'ont pas de codes d'imputation budgétaire,
- L'absence de rapport sur la gestion de la caisse ;

- Il n'y a pas une bonne gestion comptable permettant d'enregistrer comptablement les opérations avec la partie double ;
- Les pièces justificatives ne sont pas pré-numérotées.

## 5.6.2 Analyse des résultats

### 5.6.2.1 Analyses des forces du dispositif de contrôle interne

- L'AAF est la seule à détenir les clés de la caisse et celles de l'armoire ce qui assure plus de sécurité. Le RSJ étant une ONG qui fonctionne par financement et roule très peu sur fonds propres, il ne dispose pas de coffre fort pour garantir plus de sécurité à la caisse.
- Les contrôles effectués par la trésorière et la DE avant chaque approvisionnement permettent de voir la fréquence de réapprovisionnement de la caisse et de contrôler les différentes dépenses effectuées. Ceci assure un bon système de contrôle des traitements des opérations de caisse.
- L'utilisation du bon de paiement pour les transports et les prises en charge, qui sert de pièce justificative pour le décaissement pour une gestion efficiente de la caisse. Bien qu'il soit une structure de petite taille, le RSJ utilise les outils de gestion mis en place par la comptabilité.
- Le plafond de la caisse est raisonnable par rapport à la taille de l'entreprise et à la nature des dépenses.

### 5.6.2.2 Analyse des faiblesses du dispositif de contrôle interne

Nous avons noté des défaillances qui sont analysées comme suit :

- L'accessibilité du bureau de l'AAF pour les personnes étrangères au RSJ. Ce bureau sert aussi de salle d'accueil pour les visiteurs, la DE et la CP peuvent ouvrir le bureau de l'AAF avec leurs clés. Le personnel étant réduit en cas d'absence de l'AAF c'est la CP ou la DE qui assure ses fonctions. De plus, le risque de vol est plus présent de l'usage du bureau comme accueil.

- Les dépenses ne sont pas budgétisées donc aucune ligne budgétaire pour les imputer. Ceci peut s'expliquer par la taille du RSJ qui est une ONG qui n'applique une comptabilité analytique. De ce fait, il peut y avoir une utilisation abusive de la caisse pour effectuer toutes dépenses même celles qui ne sont pas nécessaires.

- Le cumul de fonction par l'AAF qui joue le rôle de secrétaire et de comptable en même temps. La fonction de caissière est incompatible avec celle du comptable mais ce cumul s'explique par la taille du RSJ. Il peut y résulter un détournement par le responsable de la caisse en créant des dépenses fictives jusqu'à épuisement de la caisse et enclencher le processus d'approvisionnement.

- Les pièces justificatives ne sont pas numérotées ce qui peut conduire à une double comptabilisation. Ainsi, les pièces sont peu fiables pour donner une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.

- L'absence de rapport mensuel sur la gestion de la caisse puisqu'elle n'est pas budgétisée mais il peut réduire le risque de réutilisation des pièces justificatives vu qu'elles sont annexées au journal de caisse du mois.

A chaque faiblesse est attaché un risque qui rend inefficace les dispositifs de contrôle interne. Ce tableau récapitule les différents points faibles du dispositif ainsi que les risques qui y sont liés.

**Tableau 7 : Risques liés aux faiblesses**

Faiblesses	Risques
Accessibilité du bureau de l'AAF	Vol
Non budgétisation des dépenses	Usage abusif de la caisse Fraude
Cumul de fonction par l'AAF	Fraude ou vol en cas d'insatisfaction
Pas de numérotation pour les pièces justificatives	Fraude Double comptabilisation des pièces
Absence de rapports	Non suivi de la gestion de la caisse

**Source : Nous-même**

### 5.6.3 Recommandations

Après analyse des faiblesses constatées sur ce dispositif, nous proposons quelques recommandations à la DE pour le rendre plus efficient :

1. D'abord le RSJ gagnerait à mettre en place une comptabilité pour une meilleure fiabilité de l'information financière. Cette mise en place implique l'acquisition d'un logiciel de comptabilité pour permettre la saisie des opérations comptables et l'établissement d'états financiers.
2. Le RSJ peut mettre en place un système d'imputation des dépenses pour son suivi et sa gestion prévisionnelle. Ceci va lui permettre de mieux suivre l'évolution des dépenses et faire des projections et statistiques sur les dépenses des prochains mois ou années.
3. procéder au recrutement d'un responsable de la caisse afin de séparer les fonctions incompatibles. En effet, l'AAF, qui gère la caisse, ne peut pas assurer le rôle de comptable qui sont deux fonctions incompatibles.
4. Ne pas utiliser le bureau du responsable comme salle d'attente.
5. Une numérotation continue des pièces justificatives utilisées ou une pré numérotation des pré-imprimés ;
6. Présenter des rapports mensuels sur la gestion de la caisse. Ce rapport permettra au CA de pouvoir suivre les dépenses effectuées dans le mois.

### Conclusion

Dans ce chapitre nous avons pu décrire la gestion de la caisse à travers les ressources, moyens et supports utilisés et évaluer le dispositif de contrôle interne.

La description des procédures est indispensable pour pouvoir évaluer le dispositif de CI. Grâce au manuel de procédures, à la grille de séparation des tâches et à l'observation, nous avons pu décrire les procédures afin de démontrer leurs forces et leurs faiblesses.

Après avoir relevé les points forts et les insuffisances du contrôle interne, une analyse est faite pour en mesurer les risques qui y sont attachés. A l'issue de cette analyse, des recommandations ont été proposées pour pallier les défaillances du dispositif de contrôle interne.

## **Conclusion deuxième Partie**

Dans cette partie, nous avons montré les étapes suivies et les outils utilisés pour faire l'application pratique de la théorie. Nous avons pu connaître le fonctionnement du Réseau Siggil Jigéen et procédé à une appréciation des procédures existantes pour nous assurer de leur existence, leur fonctionnement et efficacité.

Cependant, nous avons constaté des insuffisances dans leur application qui peuvent être résolues grâce à nos conseils ou suggestions d'amélioration du dispositif de CI. Il appartiendra au CA de l'utiliser pour une gestion plus efficiente de la caisse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était d'évaluer le dispositif de CI du RSJ pour déterminer ses forces et ses faiblesses afin de proposer des recommandations.

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que les objectifs fixés ont été atteints car elle nous a permis :

- De maîtriser la pratique de l'audit pour une évaluation efficace des procédures en suivant une méthodologie ainsi que les techniques d'évaluation,
- De voir les risques et les faiblesses du CI et en mesurer les risques liés.

C'est ainsi que nous avons pu étudier dans une première partie les concepts de gestion de la caisse et du contrôle interne, la description d'un dispositif adéquat, puis un modèle d'analyse et une méthodologie pour la pratique dans la seconde partie.

Dans la seconde partie, nous avons orienté ce modèle d'analyse sur la caisse du Réseau Siggil Jigéen en appliquant la méthodologie définie dans la partie précédente. Ce qui nous a permis de noter des défaillances sur ce dispositif en proposant des suggestions pour l'améliorer.

Cette étude peut être étendue vers une analyse d'impact des risques sur les comptes annuels et situation financière de l'entreprise.

En résumé, on peut retenir qu'elle nous a permis de mesurer l'impact d'un bon dispositif de contrôle interne dans la gestion de la caisse.

## BIBLIOGRAPHIE

1. BURNER Jean (1991), *Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises*, Dunod, Paris, P 341.
2. Caisse Régionale du Crédit Agricole du Franche Comté, *Rapport d'activité exercice 2004*, <http://www.ca-franche-comte.fr/g1>.
3. CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Collection Notes d'information, Edition CNCC.
4. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et Contrôle Interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Edition Dalloz, Paris, P373.
5. Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (1999), *Le contrôle interne dans les collectivités locales : évaluation contrôle méthode*, Collections Maîtrise de la gestion locale, RG Solutions, P 163.
6. COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du Contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, P 378.
7. Service Administratif C S Coeurs des Vallées (2000), Recueil de gestion, <http://www.cscv.qc.ca/documents/recueildegestion/procedures-petitecaisse>.
8. DELSOL Xavier (1999), *Guide d'audit des associations : le diagnostic juridique, social, fiscal, comptable, financier, informatique*, Juris – Services, Paris, P 319.
9. FAUTRAT Michel (Février 2000), De l'audit interne au management de la maîtrise des risques, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°148) : 24 – 27.
10. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1999), *Audit comptable et Financier*, éditions Economica.

11. MIKOL Alain (1999), *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal*, Edition d'Organisation, Paris, P 198.
12. (Juin 1997), La fraude un thème actuel toujours actuel..., *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°135) : 19 – 26.
13. PETIT Gérard (Juin 1997), Le contrôle interne est encore le meilleur moyen d'enrayer la fraude, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°135) : 20 – 22.
14. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique du contrôle interne*, 4e édition, Editions d'organisations, Paris, P 462.
15. ROUFF Jean Louis (Juin 2000), COSO et COCO des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques, *Revue Française de l'Audit interne*, (N°150) : 12 – 13.
16. SCT (1994), Politique de petite caisse, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs-pol/TBM\\_142/2-11](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs-pol/TBM_142/2-11).
17. SCT (1994), Etude sur la vérification régionale de la petite caisse, <http://www.tbs-sct.ca>,
18. Union Economique et Monétaire Ouest Africain (1996), *SYSCOA plan comptable général des entreprises*, Edition Foucher, Paris, P 832
19. Université Ottawa (2005), Procédure administrative : gestion de la petite caisse, <http://www.uottawa.ca/services/finances/proc/ptcss-fhtm>
20. Université Laval (2003), Procédure de création de petite caisse, <http://www.sf.ulaval.ca/approvisionnement>,
21. Université Laval (2003), Politique sur la petite caisse, <http://www.sf.ulaval.ca/approvisionnement>,

## ANNEXES

## Listes des annexes

Annexe 1 : Le Bon de commande

Annexe 2 : Le Bon de paiement

Annexe 3 : Le brouillard de caisse

Annexe 4 : La demande de renflouement

Annexe 5 : La demande de paiement

Annexe 6 : Le procès verbal de caisse



ADEFAP ADFES AFEME ANAFA ANSFS APAC APROFES ASBEF  
ASDES ASP CEFFEVA CIJ/RADI COFDEF CONAF FSAPH  
COSEPRAT ORGENS RADDHO

Dakar le, 21 Février 2006

BC N° 0012 / Fev / 2006

Libellés	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Chemises cartonnées à rabat	20	400	8 000
Stylos Reynolds (boite)	1	750	750
Rames de papier A4	5	2500	12 500
<b>Total</b>			<b>21 250</b>

Conditions de paiement : 100% à la livraison par espèces

Etablit par :

La Directrice Exécutive

---

Derklé Castors Cité Asecna Villa N° 16  
BP : 10137 Dakar Liberté Tel : 825-00-56 Fax : 864 42 68  
@ : [sjigeeen@sentoo.sn](mailto:sjigeeen@sentoo.sn)



ADEFAP ADFES AFEME ANAFA ANSFS APAC APROFES ASBEF  
ASDES ASP CEFFEVA CIJ/RADI COFDEF CONAF FSAPH  
COSEPRAT ORGENS RADDHO

Date

Nature de la dépense

---

Rubrique

Motif :

Montant :

Somme :

Reçu par :

Payé par :

Approuvé par :

---

Derklé Castors Cité Asecna Villa N° 16  
BP : 10137 Dakar Liberté Tel : 825-00-56 Fax : 864 42 68  
@ : [sjigeen@sentoo.sn](mailto:sjigeen@sentoo.sn)

**Journal de caisse de Janvier 2006**

<b>Dates</b>	<b>libellés</b>	<b>entrées</b>	<b>sorties</b>	<b>solde</b>
01/01/2006	Report solde	35000		35000
04/01/2006	achat de détergents		1300	33700
07/01/2006	achat de 2 ramettes de papier		5000	28700
11/01/2006	achat carte de communication		10000	18700
12/01/2006	approvisionnement de la caisse chq N° 12365987	131300		150000
15/01/2006	acquisition de tissus		10000	140000
27/01/2006	réparation serrure véhicule DE		2500	<b>137500</b>
30/01/2006	<b>totaux</b>	<b>166300</b>	<b>28800</b>	<b>137500</b>



ADEFAP ADFES AFEME ANAFA ANSFS APAC APROFES ASBEF  
ASDES ASP CEFFEVA CIJ/RADI COFDEF CONAF FSAPH  
COSEPRAT ORGENS RADDHO

**Demande de renflouement**

Date

Solde de la caisse au \_\_\_/\_\_\_/2\_\_\_

<u>Nombre</u>	<u>Billets</u>	<u>Montant</u>
_____	10 000	_____
_____	5 000	_____
_____	2 000	_____
_____	1 000	_____

<u>Nombre</u>	<u>Pièces</u>	<u>Montant</u>
_____	500	_____
_____	250	_____
_____	200	_____
_____	100	_____
_____	50	_____
_____	25	_____
_____	10	_____
_____	5	_____

Total  a

Montant initial de la caisse  b

Montant renfloué  c

Vérification (b-c = a)  d

NB : d=a

Etablit par

Approuvé par :



ADEFAP ADFES AFEME ANAFA ANSFS APAC APROFES ASBEF  
ASDES ASP CEFFEVA CIJ/RADI COFDEF CONAF FSAPH  
COSEPRAT ORGENS RADDHO

### Demande de paiement

Libellés	Débit	Crédit
Solde début au		
Motif :		
Solde final au		
Demandé par :		
Autorisé par :		
Approuvé par :		
Etabli par :		

Derklé Castors Cité Asecna Villa N° 16  
BP : 10137 Dakar Liberté Tel : 825-00-56 Fax : 864 42 68  
@ : [sjigeen@sentoo.sn](mailto:sjigeen@sentoo.sn)



ADEFAP ADFES AFEME ANAFA ANSFS APAC APROFES ASBEF  
ASDES ASP CEFFEVA CIJ/RADI COFDEF CONAF FSAPH  
COSEPRAT ORGENS RADDHO

Procès verbal de la caisse

Date

Solde de la caisse au \_\_\_/\_\_\_/2\_\_\_

<u>Nombre</u>	<u>Billets</u>	<u>Montant</u>
_____	10 000	_____
_____	5 000	_____
_____	2 000	_____
_____	1 000	_____

<u>Nombre</u>	<u>Pièces</u>	<u>Montant</u>
_____	500	_____
_____	250	_____
_____	200	_____
_____	100	_____
_____	50	_____
_____	25	_____
_____	10	_____
_____	5	_____

Solde physique de la caisse

Surplus de caisse

Manquant de la caisse

Etablit par

Approuvé par :