



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 19
2007-2008**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT INTERNE DE LA FONCTION TRESORERIE
DE L'ONG VIE-KANDE NI BAYRA**

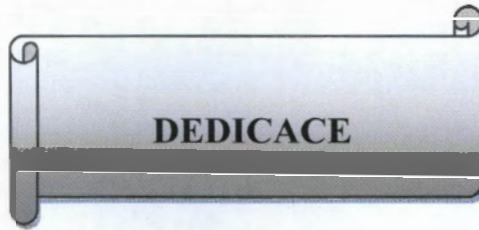
Présenté par :

M. ABDOUL-RAHIMOUNE
Massaoudou

Dirigé par :

M. FALL Abdoulaye
Auditeur interne
Professeur Associé
au CESA

Mars 2013



DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- la Coopération Technique Belge, qui a financé ma formation ; qu'elle trouve ici toute ma reconnaissance;
- mes parents, qui m'ont vu grandir et qui se sont sacrifiés pour ma réussite;
- tous mes frères et sœurs.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE



REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à :

- ✓ M. Abdoulaye FALL qui, en dépit de ses multiples occupations, a bien voulu m'encadrer dans la rédaction de ce mémoire, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- ✓ M. Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF pour ses multiples conseils ;
- ✓ M. Ali Abdoulaye, Coordinateur de l'ONG VIE, qui a bien voulu accepter que ce travail soit fait dans son institution ;
- ✓ M. Amadou Ibrahim, Gestionnaire Administratif et Comptable de l'ONG VIE pour sa disponibilité ;
- ✓ M. Toko Lengo, Associé Gérant du Cabinet Fisca Services SCP, pour ses conseils
- ✓ le corps professoral et à l'administration du CESAG, qui ont su créer et maintenir un cadre idéal de formation ;
- ✓ tous les agents l'ONG VIE "Kandé ni bayra", pour leur sympathie, leur courtoisie et leur disponibilité ;
- ✓ tous les camarades de la 19^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion ;
- ✓ tous les parents, amis et connaissances.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AG : Assemblée Générale
- AQUADEV : Aquaculture et Développement
- BAD: Banque Africaine de Développement
- BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
- CCP: Centre des chèques Postaux
- COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- DDC : Direction du Développement et de la Coopération
- FAD: Fonds Africain de Développement
- FCFA : Francs de la Communauté Financière Africaine
- FR : Fonds de Roulement
- FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
- FRNG: Fonds de Roulement Net Global
- GAC : Gestionnaire Administratif et Comptable
- IAS : International Accounting Standard
- IFACI : Institut Français de l'Audite du Contrôle Interne
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OPEP: Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- POA : Programme Opérationnel Annuel
- QPC : questionnaire de prise de connaissance
- SE : Secrétaire Exécutif
- SI : Structures Intermédiaires
- SYS COA: Système Comptable Ouest Africain
- SYS COHADA: Système Comptable OHADA
- TVA: Taxe sur la Valeur Ajoutée
- USAID: United States Agency for International Development
- VIE : Volontaires pour l'Intégration Educativ

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

| <u>Figures</u> | Pages |
|---|--------------|
| Fig. N°1 : Modèle d'analyse..... | 40 |
| Fig. N°2 : flow-chart du processus de règlement d'un fournisseur par chèque..... | 78 |
| Fig. N° 3 : flow-chart du processus de règlement d'une dépense à l'antenne de Gaya..... | 79 |
| | |
| <u>Tableaux</u> | |
| Tableau N°1 : budget de trésorerie..... | 15 |
| Tableau N°2 : Comptabilisation des opérations de trésorerie..... | 18 |
| Tableau N°3 : Objectifs spécifiques du contrôle interne dans un projet de développement.. | 28 |
| Tableau N°4 : Détails des risques et points de contrôle associés à la trésorerie..... | 32 |
| Tableau N°5 : le dispositif général de contrôle interne de l'ONG VIE..... | 59 |
| Tableau N°6 : synthèse forces, faiblesses et risques encourus..... | 84 |
| Tableau N°7 : Recommandations et acteurs de mise en œuvre : opérations de banque..... | 91 |
| Tableau N°8 : Recommandations et acteurs de mise en œuvre : opérations de caisse..... | 92 |

TABLES DES MATIERES

| | |
|---|----------|
| Dédicace | i |
| Remerciements..... | ii |
| Sigles et abréviation..... | iii |
| Liste des figures et tableaux..... | iv |
| Table des matières..... | v |
| | |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE..... | 6 |
| Introduction..... | 7 |
| Chapitre 1 : La fonction trésorerie | 8 |
| 1.1 Présentation de la trésorerie..... | 8 |
| 1.1.1. Définition de la trésorerie | 8 |
| 1.1.1. 1. Le Fonds de Roulement | 9 |
| 1.1.1. 2. Le besoin en fonds de roulement | 9 |
| 1.1.1. 3. Emplois de trésorerie | 11 |
| 1.1.1. 4. Ressources de trésorerie..... | 11 |
| 1.1.2. Les composantes de la fonction de trésorerie | 12 |
| 1.1.2.1 Fonction « encaissements » | 12 |
| 1.1.2.2. Fonction « décaissements » | 13 |
| 1.1.3. 3. Fonction « budgétisation »..... | 13 |
| 1.2. Aspects comptables de la fonction trésorerie..... | 16 |
| 1.2.1. Les modes de règlement | 16 |
| 1.2.2. Les comptes enregistrant les opérations de trésorerie..... | 17 |
| 1.2.3. Comptabilisations des opérations de trésorerie..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 2. Audit interne de la fonction trésorerie | 20 |
| 2.1. Les aspects théoriques de l'audit interne | 20 |
| 2.1.1. Définition de l'audit interne..... | 21 |
| 2.1.2. Objectif de l'audit interne | 21 |
| 2.2. Audit opérationnel de trésorerie | 22 |
| 2.2.1. Dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie..... | 23 |
| 2.2.1.1. Définitions | 23 |
| 2.2.1.3. Objectifs du contrôle interne..... | 25 |
| 2.2.1.4. Les objectifs spécifiques du contrôle interne de la fonction trésorerie..... | 27 |
| 2.2.1.5. Les conditions d'un bon contrôle interne..... | 30 |
| 2.3. Risques et dispositifs de maîtrise associés aux opérations de trésorerie..... | 31 |
| Chapitre 3 : Approche méthodologique | 39 |
| 3.1. Les étapes de la démarche | 41 |
| 3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise et de l'environnement des opérations de la trésorerie. | 41 |
| 3.1.2. L'évaluation du contrôle interne des opérations de trésorerie | 42 |
| 3.1.2.1. La saisie des procédures | 44 |
| 3.1.2.2. Tests de conformité..... | 45 |
| 3.1.2.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne | 45 |
| 3.1.2.4. Tests de permanence..... | 45 |
| 3.1.2.5. Évaluation finale du contrôle interne | 46 |
| 3.1.3. L'examen des comptes relatifs à la trésorerie..... | 47 |
| 3.1.4. Recommandations..... | 48 |
| 3.1.5. Modalité de mise en application | 48 |
| 3.1.5.1. Le plan d'action | 48 |
| 3.1.5.2. La mise en œuvre..... | 49 |
| 3.2. Les outils d'analyse | 49 |
| 3.2.1. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.2. L'analyse documentaire..... | 50 |
| 3.2.3. L'interview | 50 |
| 3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) | 50 |
| 3.2.5. La grille de séparation des tâches | 50 |
| 3.2.6. Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) | 51 |
| Conclusion première partie | 51 |
| DEUXIEME PARTIE | 52 |
| Introduction..... | 53 |
| Chapitre 4 : Présentation L'ONG VIE..... | 54 |
| 4.1. Missions..... | 54 |
| 4.2. Nature des services offerts par VIE "Kande Ni Bayra" | 54 |
| 4.3. L'organisation..... | 55 |
| 4.3.1. Assemblée Générale | 56 |
| 4.3.2. Secrétariat exécutif ou coordination | 56 |
| 4.3.3. Gestionnaire Administratif et Comptable | 57 |
| 4.3.4. Le service de la comptabilité | 57 |
| Chapitre 5 : Prise de connaissance du contrôle interne de la fonction trésorerie de l'ONG VIE | 58 |
| 5.1. La prise de connaissance de l'ONG VIE | 58 |
| 5.2. Evaluation du contrôle interne..... | 58 |
| 5.2.1. Organisation comptable | 62 |
| 5.2.2. Evaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie | 64 |
| 5.2.2.1. Les procédures de trésorerie | 64 |
| 5.2.2.1.1 Trésorerie du Siège | 64 |
| 5.2.2.1.2. Trésorerie au niveau des Antennes | 72 |
| Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit de la fonction trésorerie de l'ONG VIE | 77 |
| 6.1. Présentation de l'ONG VIE | 77 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2. Prise de connaissance du contrôle interne de la fonction trésorerie de l'ONG VIE | 77 |
| 6.3. Test de conformité | 77 |
| 6.4. Test de permanence | 80 |
| 6.5. Evaluation finale du contrôle interne | 84 |
| 6.6. L'examen des comptes de la trésorerie..... | 86 |
| 6.6.1. Banque | 86 |
| 6.6.2. CCP..... | 87 |
| 6.6.3. Caisse..... | 88 |
| Chapitre 7 : Recommandations et perspectives de mise en œuvre | 90 |
| 7.1. Recommandations relatives à l'organisation générale de l'ONG..... | 90 |
| 7.2. Recommandations relatives à l'organisation comptable..... | 90 |
| 7.3. Recommandations relatives aux opérations de trésorerie..... | 91 |
| 7.3.1. Banque | 91 |
| 7.3.2. Caisse..... | 92 |
| Conclusion deuxième partie..... | 94 |
| ANNEXES | |
| BIBLIOGRAPHIE | |

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De nos jours, les organisations sont confrontées à la fluctuation croissante et parfois imprévisible de l'environnement dans lequel elles évoluent. Elles subissent de plein fouet les conjonctures liées à la mondialisation. La hausse des cours des différents facteurs de production en est une des conséquences. La gestion de la trésorerie devient ainsi un facteur déterminant dans la définition de la stratégie de ces organisations, car c'est un élément très important pour leur survie. Une entreprise en tension chronique de trésorerie est non seulement non compétitive, mais aussi condamnée à disparaître car ne pouvant pas honorer ses engagements immédiats.

Cette conséquence de la mondialisation des échanges n'épargne malheureusement pas de grandes organisations comme les Etats, surtout ceux en voie de développement. Ces derniers, pour faire face au financement de certains de leurs projets de développement ont souvent recouru aux bailleurs de fonds. C'est ainsi qu'on note l'avènement des projets de développement dans nos pays. Ces projets, caractérisés par des objectifs précis, des ressources limitées et des activités budgétisées, sont soit autonomes soit logés dans des structures pérennes.

Ils sont financés au moyen de prêts/crédits ou de dons accordés par des institutions multilatérales (Banque Mondiale, OPEP, Système des Nations Unies, Union Européenne, etc.) ou dans le cadre d'une coopération bilatérale (AFD/ACDI, coopération suisse, etc.). Les termes d'exécution du projet font systématiquement l'objet d'une convention de financement dont l'appellation et le contenu varient selon le bailleur de fonds. Dans tous les cas, cette convention définit le projet, précise l'affectation de l'enveloppe financière (dépenses éligibles) et la durée de vie du projet. Les modalités d'utilisation des fonds sont plus ou moins rigides et détaillées.

On assiste parfois à de très importantes sommes d'argent mises en jeu dans le cadre de la réalisation de ces projets de développement. La gestion de cette manne financière pose des problèmes, si on sait que ces projets ont tendance à être gérés comme l'administration publique car poursuivant les mêmes objectifs : l'intérêt général et la production du service public.

L'utilisation des ressources mises à la disposition des projets de développement comporte donc des risques de gaspillage, de fraude et de malversations financières.

En effet, les opérations d'achats, de réalisation d'ouvrages, la rémunération des consultants, le paiement des salaires, des charges sociales, des dépenses liées aux missions et déplacements se traduisent par des opérations de décaissements entraînant des mouvements de la trésorerie du projet. Ces opérations n'étant pas toujours faites dans les règles de l'art ; elles comportent des risques à différents niveaux :

- le cumul des fonctions incompatibles ;
- le détournement des chèques ;
- absence de rapprochement bancaire ;
- absence de procédure de tenue de caisse ;
- l'enregistrement de factures fictives ou erronées ;
- la surfacturation suite aux collusions ;
- le non respect des modalités de paiements.
- absence d'analyse des comptes inter banques ou entre la banque et la caisse ;
- absence de termes de référence pour les missions ;
- etc ...

Les bailleurs de fonds attachent une grande importance à l'utilisation des ressources allouées conformément aux dispositions de l'accord de financement applicable. Ces ressources doivent être employées par le projet dans un souci d'économie, d'efficience et de d'efficacité et uniquement aux fins pour lesquelles elles ont été fournies.

En effet l'ONG VIE, compte tenu de nombre de ces antennes et de la manipulation d'espèce qui est faite, de la centralisation de la comptabilité au siège et de l'absence d'un comptable, une gestion optimale des ressources de l'ONG n'est pas garantie.

Pour minimiser ces risques, le bailleur de fonds effectue des missions de supervision et confie des missions d'audit à des auditeurs externes, notamment des cabinets pour effectuer une vérification de toutes les transactions effectuées par le projet durant la période considérée ou pour effectuer un audit opérationnel de la trésorerie

Notre préoccupation principale est de savoir en quoi un audit de la fonction trésorerie permet-il une gestion optimale des ressources de l'ONG.

Les objectifs visés par l'étude :

- Décrire la démarche d'audit interne de la fonction trésorerie dans un projet de développement à travers une approche par les risques ;
- s'assurer que le projet a mis en place un dispositif de contrôle interne fiable et efficace pour la gestion de sa trésorerie notamment le respect des règles comptables et de la convention de financement ;
- identifier les zones à risques ;
- formuler des recommandations.

Délimitation de l'étude

N'ayant pas l'objectif de faire un audit général de projet, notre étude portera essentiellement sur les aspects suivants :

- le dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie ;
- l'examen des comptes associés à la fonction trésorerie.

Intérêt de l'étude

L'intérêt de ce mémoire se percevra à trois niveaux :

1) Pour l'ONG VIE

La fonction trésorerie dans un projet de développement est extrêmement très importante dans la mesure où ce dernier n'a pas, comme une entreprise commerciale, un objectif de réalisation de profit. Le compte ouvert au nom du projet est en principe toujours liquide. Ce qui fait que pour des projets dirigés par des responsables peu orthodoxes dans leur gestion, des malversations financières peuvent intervenir et compromettre la vie du projet. Et, à ce titre un regard très particulier doit être porté sur la manière dont cette fonction très capitale de l'organisation est organisée et gérée. Cette étude permettrait ainsi à l'ONG VIE de mettre en place un dispositif efficace d'organisation et de gestion de sa trésorerie afin de s'assurer que tous les risques associés aux opérations de la trésorerie sont ramenés au risque résiduel le plus bas possible.

2) Pour le lecteur

Cette étude proposera également au le lecteur, une démarche d'audit interne de la fonction trésorerie dans un projet de développement.

3) Pour nous même

Ce travail sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation. Il nous permet également de comprendre les différentes fonctions associées à la fonction trésorerie dans un projet de développement et en fin de nous familiariser avec une approche par les risques dans les missions d'audit.

Plan du mémoire

Ce travail s'articulera en deux parties.

La première partie axée sur la revue littéraire présentera, dans un premier temps, une description de la fonction trésorerie puis l'audit de la fonction trésorerie et en fin la méthodologie de l'étude.

La seconde partie, relative au cadre pratique, exposera d'abord la présentation de l'ONG VIE "Kandé ni bayra", et ensuite une mise en œuvre de l'audit de la fonction trésorerie de l'ONG VIE,

Enfin, des recommandations seront formulées en vue du renforcement du dispositif de contrôle interne.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction

Dans le cadre d'une étude, il est toujours très important de faire une revue de la littérature. C'est-à-dire de faire un état des lieux sur les connaissances théoriques qui traitent le sujet. C'est ainsi que dans le cadre de la présente étude, nous allons exposer dans cette première partie les théories qui constitueront un squelette pour la réalisation de la partie pratique. Nous allons ainsi traiter tour à tour la description de la fonction trésorerie (chapitre 1), l'audit interne de la fonction trésorerie (chapitre 2) et en fin l'approche méthodologie qui va nous permettre de mettre en pratique, dans la deuxième partie, les théories que nous avons énoncées dans le chapitre précédent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : La fonction trésorerie

La fonction trésorerie, comme nous l'avons tantôt dit est la résultante de toutes les opérations effectuées au sein d'une organisation. Partant de cette importance capitale, il nous apparaît nécessaire de donner une clarification du concept de la trésorerie avant toute analyse du sujet. Elle permettra d'avoir la même perception de ce concept pour les lecteurs. C'est en effet pour cette raison que nous avons décidé d'exposer dans ce chapitre, dans un premier temps une présentation de la fonction trésorerie (1.1), les aspects comptables de la fonction (1.2) pour terminer par le dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie (1.3).

1.1 Présentation de la trésorerie

La maîtrise de la notion de la trésorerie passe par la connaissance de ce qu'est la trésorerie et ses différentes composantes. Il est à noter que la notion de la trésorerie varie selon les auteurs. Cette diversité des points de vue résulte de la volonté des auteurs de mettre en évidence un aspect de la trésorerie plutôt qu'un autre. Certains auteurs font une analyse statique de la formation de la trésorerie tandis que d'autres font une analyse dynamique axée sur les flux de trésorerie pendant une période donnée.

Pour certains la trésorerie n'est rien d'autre que de l'encaisse, des disponibilités ou de la liquidité ; pour d'autres elle résulte d'une analyse fonctionnelle du bilan, fondée sur l'équilibre de ce dernier et faisant référence aux concepts de Fonds de Roulement (FR) et de Besoin en fonds de Roulement (BFRE).

1.1.1. Définition de la trésorerie

Selon HUTIN (2007 : 94), « dans l'approche fonctionnelle la trésorerie apparaît comme la résultante de l'équilibre entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement ».

KEISER (2004 : 63) parle de reliquat entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement dans l'analyse fonctionnelle en parlant de la trésorerie.

Dans tous les cas, dans une approche fonctionnelle du bilan, la trésorerie se déduit de deux manières :

- entre le FR et le BFRE : Trésorerie = FR – BFRE,
- entre Emplois de trésorerie et Ressources de trésorerie :
Trésorerie = Emplois de trésorerie – Ressources de trésorerie

Ainsi, la détermination de la trésorerie fait intervenir plusieurs concepts dont il est nécessaire de clarifier.

1.1.1. 1. Le Fonds de Roulement

Dans l'analyse fonctionnelle du bilan les emplois stables doivent être financés par les ressources durables. Le fonds de roulement net global (FRNG) appelé aussi Fonds de Roulement (FR) correspond au reliquat de ressources durables restant à la disposition de l'entreprise pour le financement des ses activités d'exploitation après avoir financé ses emplois stables. KEISER (2004)

FRNG ou FR = Ressources durables – Emplois stables.

D'un point de vue arithmétique, le FR correspond à l'excédent de ressources durables sur les emplois stables.

FRNG ou FR = Excédent de ressources durables disponibles pour couvrir le BFRE

1.1.1. 2. Le besoin en fonds de roulement

L'entreprise dispose d'un cycle d'exploitation qui s'étend de l'achat des matières premières pour une entreprise de production, de l'achat des marchandises pour une entreprise de négoce à l'encaissement des prix des produits, des marchandises pour respectivement l'entreprise de production et celle de négoce. Il en résulte que dans ce cycle existe un décalage entre les décaissements et les encaissements.

En effet, pour faire face aux fluctuations des achats, de la production et de la demande, l'entreprise doit constituer des stocks des marchandises, de matières premières ou des produits finis. Tout ce stockage a besoin d'être financé. L'entreprise, dans ses relations avec ses clients consent un délai de règlement à ces derniers et encaissera par conséquent en retard, les sommes qu'elle aurait dû utiliser pour la couverture des charges engagées pour la production

du produit livré au client si le règlement était au comptant. L'entreprise étant dans le principe de continuité de l'exploitation, elle renouvelle de manière permanente ses stocks et ses engagements vis-à-vis de ses clients. Il se produit systématiquement un décalage entre les décaissements et les encaissements ; décalage qui doit être financé pour assurer la poursuite de ses activités. Notons toutefois qu'une partie de ce besoin est financée par les délais accordés à l'entreprise par les fournisseurs.

Outre les stocks et les créances clients en emploi, d'autres éléments d'exploitation tels que les avances sur salaire ou la TVA déductible ont aussi besoin d'être financés et contribuent du coup à la détermination du BFRE. Il en est de même au niveau des ressources que les fournisseurs ne sont pas les seuls à financer les BFRE. D'autres ressources d'exploitation telles que les produits constatés d'avance ou les dettes fiscales contribuent au financement des emplois cycliques.

C'est ainsi que se dégage une détermination fonctionnelle du BFRE entre emplois (stocks et créances d'exploitation) et les ressources (dettes d'exploitation) : KEISER (2004)

BFRE = emploi (exploitation) – dettes d'exploitation

= + Stocks (marchandises, matières premières, encours de production, produit fini)

+ Créances d'exploitation (Clients et comptes rattachés, avances et acomptes versés sur commandes, acomptes sur salaires, TVA déductible...)

- Dettes d'exploitation (Fournisseurs et comptes rattachés, avances et acomptes reçus, dettes fiscales et sociales, produits constatés d'avance....).

Ainsi pour le premier cas de détermination de la trésorerie (FR – BFRE), la variation de cette dernière dépend de la variation du FR et du BFRE :

✓ Trésorerie > 0 si FR > BFRE

✓ Trésorerie < 0 si FR < BFRE

Pour le second cas de détermination de la trésorerie (Trésorerie = Emploi de trésorerie – Ressources de trésorerie) deux notions sont à préciser.

1.1.1. 3. Emplois de trésorerie

C'est un poste très important pour l'entreprise. Il est constitué d'éléments d'actif immédiatement réalisables c'est-à-dire très liquides. Il s'agit essentiellement de l'argent liquide (Caisse et soldes débiteurs de la banque) ou des billets de trésorerie. L'entreprise joue énormément sur ce poste pour le maintien de son équilibre financier surtout en effectuant des placements afin de garder dans ce poste un solde minimum nécessaire à son exploitation.

1.1.1. 4. Ressources de trésorerie

Il s'agit des soldes créditeurs de la banque (découverts, facilités de caisse, crédits de campagne), des effets escomptés non échus et des crédits de mobilisation de créances commerciales.

Cette seconde méthode de détermination de la trésorerie rejoint l'approche du plan comptable selon laquelle la trésorerie est la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants).

$$\text{TRESORERIE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

Si l'analyse fonctionnelle du bilan donne une situation statique de la formation de la trésorerie, c'est-à-dire à un moment donné de la vie de l'entreprise, pour certains auteurs la notion de trésorerie peut être appréhendée comme un état des recettes et des dépenses correspondant à un flux d'encaissement ou de décaissement à une période donnée.

+Trésorerie début de la période

+ Encaissements de la période

-Décaissements de la période

= Trésorerie fin période

Notons en effet que le contenu de la notion trésorerie dans cette approche couvre la caisse, les dépôts à vue (banque, CCP, autres organismes de crédits), les chèques à l'encaissement, les

chèques à encaisser, bref tout autre instrument susceptible de se convertir en encaissement ou en décaissement, principales composantes de la trésorerie.

1.1.2. Les composantes de la fonction de trésorerie

L'entreprise, dans ses activités quotidiennes réalise des opérations entraînant des entrées ou des sorties de fonds. En effet, la trésorerie, constituée essentiellement des fonctions « encaissements » et « décaissements », est le principal point de chute de toutes les opérations de l'entreprise.

1.1.2.1 Fonction « encaissements »

La fonction « encaissements » est entendue comme toutes les opérations ayant pour effet une rentrée immédiate ou future de liquidité.

En effet, selon Mamadou BARRY (2004 :188), « cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs,...), et de leur conservation dans les caisses et les banques ».

Il s'agit donc d'opérations dont l'exécution se traduit par une rentrée de fonds en caisse ou en banque.

Notons enfin que dans le cadre de cette étude portée sur les projets de développement, les quelques opérations d'encaissements qui existent sont constitués essentiellement des :

- virements de fonds effectués par le bailleur dans le cadre de l'accord de crédit ;
- produits de cession des immobilisations reformées ;
- indemnités d'assurance ;
- produits (intérêts) bancaires ;
- recettes de la vente des dossiers d'appel d'offres.

1.1.2.2. Fonction « décaissements »

Inversement à la fonction « encaissements », la fonction « décaissements » est entendue comme toutes les opérations ayant pour effet une sortie des fonds.

Cette fonction regroupe essentiellement les règlements des dépenses d'exploitation (les règlements des fournisseurs, les règlements des charges salariales et des charges sociales, les règlements charges fiscales), les remboursements d'emprunts les acquisitions d'immobilisations et les autres décaissements.

Pour un projet de développement cette fonction regroupe les dépenses relatives aux opérations suivantes : BARRY (2004)

- les salaires et rémunérations diverses ;
- l'achat de carburant ;
- les frais de mission et de formation ;
- les frais d'entretien et de réparation ;
- les loyers et autres charges locatives ;
- les fournitures de bureau et consommables informatiques ;
- les frais de téléphone et de communication ;
- les acquisitions de biens et services divers ;
- les procédures de remboursement de divers frais ;
- les activités sur le terrain et les subventions aux bénéficiaires.

Il s'agit de la fonction la plus importante dans le cadre d'un audit de la trésorerie dans un projet de développement car toutes les diligences se résument à ce niveau en une validation des dépenses ci-dessus mentionnées.

En somme la fonction « décaissement » se résume à l'ensemble des opérations dont l'exécution entraîne une sortie de fonds de la caisse ou de la banque.

1.1.3. 3. Fonction « budgétisation »

Comme les opérations de trésorerie, le budget de trésorerie est élaboré en dernier ressort. Il est la résultante des prévisions faites pour : BARRY (2004)

- les ventes ;
- les achats ;
- le recrutement et les charges salariales et sociales ;
- les investissements ;
- le règlement du service de la dette ;
- la réception des emprunts et des subventions ;

Ce budget donne une situation d'encaissements ou de décaissements entraînés par les prévisions ci-dessus.

Le budget de trésorerie se présente usuellement de la manière suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°1 : budget de trésorerie

| OPERATIONS | MOIS | | | | | |
|---|------|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| ENCAISSEMENTS | | | | | | |
| Règlements des clients | | | | | | |
| Encaissements des ventes | | | | | | |
| Produits de négociation d'effets | | | | | | |
| Encaissements des subventions | | | | | | |
| Encaissements des déblocages d'emprunts | | | | | | |
| Encaissement des échéances de prêts | | | | | | |
| Autres encaissements | | | | | | |
| Total | | | | | | |
| DEPENSES | | | | | | |
| Règlements aux fournisseurs | | | | | | |
| Règlements des salaires | | | | | | |
| Règlements des dépenses d'exploitation | | | | | | |
| Règlements à l'Etat | | | | | | |
| Remboursement d'emprunts - | | | | | | |
| Autres décaissements | | | | | | |
| Total | | | | | | |
| Soldes simples de trésorerie | | | | | | |
| Soldes cumulés de trésorerie | | | | | | |
| += excédent | | | | | | |
| -= impasse | | | | | | |

Source : BARRY, Audit Contrôle Interne (2004, 192)

Les opérations d'encaissements et de décaissements sont réalisées grâce aux moyens de paiement tel que le chèque, le virement, la lettre de change, etc.

En effet, ces opérations pour être valides doivent respecter les règles et principes comptables généralement admis ainsi que les dispositions de la convention de financement en matière de tenue de comptabilité dans les projets de développement.

1.2. Aspects comptables de la fonction trésorerie

La trésorerie étant le point de chute des toutes les opérations vécues par l'entreprise au cours de son existence, il est très important de préciser que ces opérations se traduisent par des écritures comptables normées. Ces normes réglementent aussi bien les encaissements que les décaissements selon le mode de règlement de l'entreprise ou de ses clients.

1.2.1. Les modes de règlement

Les transactions effectuées par l'entreprise sont dénouées grâce à un mode de règlement. Que ce dernier soit au comptant ou à crédit, l'entreprise a la possibilité selon la nature et/ou l'importance de la transaction d'utiliser les modes de règlement suivants :

- le règlement en espèces : Selon le SYSCOA (1997 : 144) « les règlements en espèces s'effectuent en pièces et billets de banque sur la base des pièces de caisse et des tickets de retrait ou des versements bancaires :
 - au débit d'un compte 57 « CAISSE », en cas d'entrée ou de recette,
 - à son crédit en cas de sortie ou de dépense »

En cas de règlement en monnaie étrangère, cette dernière est convertie au cours du jour de la clôture du bilan ;

- Le règlement par chèque : Il s'agit des règlements effectués par chèque quelque soit la nature de ce dernier. Selon le SYSCOA (1997 : 144), en application du principe de prudence, le débiteur doit enregistrer le chèque dès son émission alors que le créancier ne doit l'enregistrer qu'à la réception de l'avis de crédit ;
- Le règlement par carte bancaire : Ce mode de règlement obéit aux mêmes règles que le règlement par chèque sauf qu'il ne s'agira ici que de sorties de fonds (ou des crédits) ;

- Le règlement par virement bancaire : il s'agit d'un mode de règlement qui s'opère à travers un ordre de virement d'un compte vers un autre par un jeu d'écriture. Dans cette opération le donneur d'ordre traite l'opération comme s'il s'agit d'un chèque alors que le bénéficiaire n'enregistre l'opération qu'à la réception de l'avis de virement reçu de la banque qui équivaut à un avis de crédit.

L'enregistrement des opérations relatives à la trésorerie s'effectue dans des comptes spécialement dédiés à cet effet.

1.2.2. Les comptes enregistrant les opérations de trésorerie

Le plan comptable SYSCOHADA a prévu des comptes spécifiques pour l'enregistrement des opérations de trésorerie. (cf : annexe 6)

L'utilisation de ces comptes pour l'enregistrement des opérations obéit au principe fondamental de partie double de la comptabilité. Selon cette base, les effets des transactions et autres événements sont comptabilisés quand ces transactions ou événements se produisent (et non pas lorsque intervient le versement ou la réception de trésorerie). Ils sont enregistrés dans les livres comptables et présentés dans les états financiers des exercices auxquels ils se rattachent. Bref, cette comptabilisation des opérations est normée.

Notons toutefois que pour la présente étude l'ONG a prévu des comptes pour la comptabilisation de ses opérations de sa trésorerie.

1.2.3. Comptabilisations des opérations de trésorerie

Pour assurer la traçabilité des opérations effectuées par l'entreprise cette dernière tient une comptabilité dans laquelle sont enregistrés les différents flux résultants des événements vécus par l'organisation. Hormis ce besoin interne d'information, la loi impose aux sociétés la tenue d'une comptabilité afin de garantir la sécurité dans les affaires.

En ce qui concerne les projets de développement cette exigence de tenue de comptabilité est aussi exprimée par les bailleurs dans le souci d'avoir plus de clarté sur la gestion des fonds qu'ils donnent.

En nous référant au manuel de procédures administratives et comptables de l'ONG VIE, la comptabilisation des opérations de trésorerie se présente de la manière suivante :

Tableau N°2 : Comptabilisation des opérations de trésorerie

| COMPTES A DEBITER | | COMPTES A CREDITER | |
|--|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 52 | Banque | 1 | Fonds Immobilisés DDC |
| Enregistrement de la subvention par chèque ou virement bancaire | | | |
| 5 | Caisse, banque ou CCP | 1 | Cotisations |
| | | 1 | Dons |
| | | 1 | Adhésions |
| Enregistrement des cotisations, dons ou adhésions | | | |
| 5 | Caisse, banque ou CCP | 1 | Cession d'immobilisations |
| Enregistrement des produits de cession d'immobilisations | | | |
| 5 | Caisse, banque ou CCP | 1 | Autres produits |
| Enregistrement des autres produits | | | |
| 20 | Dépenses des programmes | 52 | Banques (au comptant) |
| | | 53 | CCP (au comptant) |
| | | 57 | Caisse (au comptant) |
| | | 40 | Fournisseurs (à crédit) |
| Engagement ou règlement des dépenses | | | |
| 40 | Fournisseurs | 52 | Banque |
| | | 53 | CCP |
| | | 57 | Caisse |
| Règlement des fournisseurs | | | |

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 585 Virements de fonds | 52 Banque |
| 588 Autres virements internes | 53 CCP |
| | 57 Caisse |
| 52 Banque | 585 Virements de fonds |
| 53 CCP | 588 Autres virements internes |
| 57 Caisse | |
| Virements de fonds | |

Source : Nous Même, en nous inspirant du manuel de procédures de l'ONG VIE

La fonction trésorerie, résultante de toutes les transactions de l'entreprise, requiert beaucoup d'attention de la part des dirigeants de la structure car traduisant de manière très concrète la marge de manœuvre de l'entreprise dans ses décisions. Elle est aussi le point focal qui attire l'attention des actionnaires et des partenaires de l'entreprise. La trésorerie est en effet un indicateur de la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements à court terme. C'est d'ailleurs pour cette raison que les normes comptables internationales (IAS : International Accounting Standard) intègrent dans les états financiers un tableau de flux de la trésorerie (IAS 7) qui fournit aux utilisateurs des informations sur la capacité de l'entreprise à générer la trésorerie.¹

Tout cet engouement autour de la trésorerie ne laisse pas indifférent l'auditeur dans le cadre de sa mission. Qu'il s'agisse d'un audit général de la structure ou d'audit opérationnel de la trésorerie. Qu'il s'agisse aussi de l'audit externe ou de l'audit interne.

Les projets de développement ne font pas exception à cette règle car la trésorerie constitue la base de toute les activités réalisées et à réaliser.

Dans ce genre de structure, la trésorerie étant disponible, la préoccupation majeure des bailleurs est sa gestion. Un audit est régulièrement effectué pour avoir une assurance sur la gestion de cette fonction.

¹Stéphan Brun L'essentiel des normes comptables internationales IAS/IFRS

Chapitre 2. Audit interne de la fonction trésorerie

Comme toute fonction de l'entreprise la fonction trésorerie est susceptible d'être auditée, soit dans le cadre d'un audit général de la structure soit dans le cadre d'un audit opérationnel de la trésorerie. Notons toutefois que, bien que les fonctions soient différentes au sein d'une structure, la méthodologie d'audit reste la même. Il s'agit d'une mission normée qui ne présente quelques petites différences pour tenir compte de certaines spécificités de la fonction à auditer. La méthodologie étant à peu près la même selon qu'il s'agisse d'un auditeur externe ou d'un auditeur interne ; le premier ayant une contrainte de temps, a souvent recourt aux seuils de significations afin d'éliminer les erreurs dont l'impact ne remet pas en cause ses conclusions ; il met en œuvre les diligences minimales dans sa mission. Le second est un salarié de la structure disposant du temps nécessaire pour la réalisation de sa mission.

2.1. Les aspects théoriques de l'audit interne

L'augmentation considérable du volume des activités et des informations à traiter, a conduit à l'apparition de l'audit interne dans les organisations. Cet accroissement induit celui des opérations et du contrôle à effectuer.

Cette augmentation des activités, des opérations et d'informations entraîne des risques d'erreur et de fraude du:

- à l'augmentation des tâches de contrôle dont est responsable la direction générale chargée de superviser un nombre de plus en plus important des employés ;
- au pilotage des opérations de plus en plus importantes et dispersées avec l'avènement de l'internationalisation des structures.

Toutes ces structures, quelque soit leur taille ou leur forme juridique, sont à la quête de la synergie entre les différentes opérations qui les composent. L'efficacité et la synergie recherchées dépendent de la pertinence et de la bonne application des procédures mises en œuvre pour la gestion de ces structures. L'audit interne se décline donc en une vérification de la bonne application des procédures de contrôle interne à travers une segmentation des différents services ou départements en activités ou opérations.

2.1.1. Définition de l'audit interne

Selon la définition officielle de l'IIA de Juin 1999 (Jaques Renard 2006, 51), « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ».

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

La première partie de cette définition parle du degré de maîtrise des opérations. C'est le point le plus important de tout système de contrôle interne, car quelque soit la qualité et la pertinence des procédures mises en œuvre, si les opérations ne sont pas maîtrisées par les responsables chargés de les exécuter ce système aura toujours du mal à être compris et appliqué.

La seconde partie de cette définition aborde la question de management des risques introduisant une nouvelle vision de l'audit tournée vers la prévention plutôt que la guérison : approche par les risques.

Aussi cette définition nous incite-elle à poser la question sur l'objectif de l'audit interne dans une organisation.

2.1.2. Objectif de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne sont essentiellement : Olivier, (1995)

- la fiabilité et l'exhaustivité de l'information ;
- la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- la protection du patrimoine de l'entreprise ;
- l'utilisation économique et efficace des ressources ;
- la prévention des erreurs et des fraudes.

En ce qui concerne les projets de développement les objectifs visés par l'audit interne sont les suivants :

- s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne efficace ;
- s'assurer de la réception des fonds virés par le partenaire ;
- s'assurer de la réalité et de l'exhaustivité des dépenses effectuées par le Projet ou l'ONG pendant la période sous revue ;
- s'assurer du respect de la réglementation en matière d'établissement de contrats de travail et de paiement de salaires ;
- s'assurer de la qualité de l'information pour la production des états financiers sincères et réguliers.

Aussi l'audit interne permet-il à travers une évaluation du contrôle interne, de s'assurer que les informations enregistrées dans les comptes sont sincères, précises, complètes, et peuvent être une base fiable pour la prise de décisions de management, que le patrimoine de l'organisation est protégé, et que ses ressources sont efficacement et économiquement utilisées.

Les missions d'audit internes sont généralement déclinées sous forme d'audits opérationnels destinés à examiner un service, un département ou une fonction au sein de l'organisation.

2.2. Audit opérationnel de trésorerie

L'audit opérationnel, encore appelé audit de gestion, s'intéresse à un aspect particulier de l'entreprise (fiscalité, informatique, personnel, qualité globale, trésorerie, etc).

Il permet de s'assurer que les activités ou opérations constituant une fonction sont maîtrisées, que les procédures ne présentent pas des faiblesses et qu'elles sont bien respectées et que les risques d'occurrence des erreurs et des fraudes sont maîtrisés.

Un audit opérationnel de la fonction trésorerie doit permettre de s'assurer que :

- les avoirs en banque et en caisse sont suffisamment protégés contre les risques de malversation ;
- les recettes (par banque ou par caisse) non encore versées dans les comptes sont identifiées ;
- les risques de malversations sur les règlements des clients ou autres débiteurs sont anticipés ;
- les risques de retraits frauduleux d'espèces ou d'avoirs en banque sont décelés dans les délais raisonnables ;
- les risques des détournements des fonds des caisses d'avance sont systématiquement et rapidement détectés ;
- la comptabilisation des ressources (entrée des fonds) et des sorties des fonds respecte les règles comptables et l'accord de crédit ou la convention de financement dans le cadre d'un projet de développement.

Notons toutefois que cette assurance n'est possible qu'après une évaluation du contrôle interne relatif à la fonction trésorerie.

2.2.1. Dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie

Il serait très important de définir le concept de contrôle interne avant d'aborder le dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie.

2.2.1.1. Définitions

Coopers & Lybrand – IFACI (2000 : 24) donne la définition suivante du contrôle interne : « le contrôle interne est 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 suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;

- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».

Il s'agit de la définition donnée par le COSO1 dont l'ensemble des travaux ont été édités dans le document ci-dessus mentionné avec comme titre « La nouvelle pratique du contrôle interne ».

Cette dernière définition nous paraît beaucoup plus explicite dans la mesure où elle fait ressortir clairement des éléments fondamentaux du contrôle interne.

Dans un premier temps cette définition nous dit que le contrôle interne est un processus c'est-à-dire un ensemble d'actions dont la synergie contribue à la réalisation de l'objectif pour lequel il est mis en œuvre. C'est dire aussi que le contrôle interne n'est pas une activité dissociée des autres activités de l'organisation, il est intégré aux différentes activités et à tous les niveaux. C'est un processus transversal qui se manifeste partout et à tous les niveaux de l'organisation.

Dans un deuxième temps cette définition nous dit que le contrôle interne est mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel. C'est une manière de dire que le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de manuels des procédures. Ce sont les hommes qui mettent en place ces procédures, ils fixent les objectifs, définissent les moyens à mettre en œuvre et la manière dont ces moyens seront utilisés pour l'atteinte des objectifs. Et ensuite, ils mettent en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que toutes les instructions données ont été respectées. Le contrôle interne c'est l'affaire de tout le monde et partout dans l'organisation.

Dans un troisième temps cette définition nous dit que le contrôle interne fournit une assurance raisonnable. C'est dire que ce dernier n'est pas là pour donner une assurance totale ou parfaite. Le contrôle interne quelque soit son efficacité ne peut pas éradiquer tous les risques associés aux opérations dans une organisation, il ne peut que les détecter, les réduire ou le anticiper, bref les gérer. Le contrôle interne ne peut rien face à des dirigeants qui refusent de respecter les procédures qu'ils ont eux même approuvées. Il en est de même dans le cas d'une collusion entre les personnes ou d'une mauvaise décision prise par un dirigeant.

Le dernier aspect qui retient notre attention dans cette définition est la réalisation des objectifs. Toutes les organisations ont un objectif et la poursuite de ce dernier constitue leur principale mission. Elles définissent des objectifs stratégiques ou opérationnels et définissent

en même temps les moyens pour les atteindre. Le contrôle interne est mis en place pour s'assurer que toutes les actions convergent, comme prévu, vers la réalisation de ces objectifs.

Le contrôle interne, en réalisant ses propres objectifs, donne une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

2.2.1.3. Objectifs du contrôle interne

Comme dans la fixation des objectifs assignés à l'organisation, les objectifs du contrôle interne sont aussi déclinés en objectifs généraux et spécifiques pour tenir compte de la spécificité de chaque fonction. C'est ainsi que la norme 2120.A1 Jaques Renard (2006 : 102), décline les objectifs permanents et généraux du contrôle interne:

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.
- La fiabilité et l'intégrité des informations : l'information produite par une organisation, quelle soit opérationnelle ou financière, doit être de qualité pour permettre une bonne prise de décision aux dirigeants et aux tiers qui contractent avec elle. Cette information constitue le moyen de communication entre l'organisation et son monde extérieur. Elle représente la vie de l'organisation et son image à l'égard des tiers.

La production d'information de qualité suppose que celle-ci soit :

- Pertinente : l'information voulue au moment voulu. Elle doit être adaptée au besoin. Il est donc du devoir du contrôle interne de permettre la production d'une information pertinente;
- Vérifiable : l'information produite doit être appuyée par des pièces justificatives qui permettent en cas de besoin de remonter de la pièce à l'événement ayant engendré cette pièce. Si nous prenons l'exemple d'un comptable, il s'agit pour ce

dernier de n'enregistrer les opérations qu'à l'appui des pièces justificatives ou d'une documentation probante. Le contrôle interne doit donc donner une assurance quant à la vérifiabilité des informations produites ;

- Exhaustive : il s'agit d'une information complète. Il ne sert à rien de disposer de bonnes informations si ces dernières ne sont pas complètes. Le contrôle interne doit œuvrer pour qu'il n'y ait pas des pertes d'informations et que celles détenues soient exhaustivement enregistrées ;
- Disponible : les informations qui, du fait de la négligence ou la nature de leurs sources sont produites ou arrivent tardivement compromettent une des qualités de l'information ; à savoir la pertinence. L'information doit être produite en temps, ni trop tard ni trop tôt.
- ✓ **L'efficacité et l'efficience des opérations** : Il s'agit d'un élément très important dans la mesure où c'est cet objectif qui permet à l'auditeur de se prononcer sur une utilisation économique et optimale des ressources de l'organisation. Il permet aussi de se prononcer sur l'adéquation entre les moyens dont dispose l'organisation et sa politique.
- ✓ **La protection du patrimoine** : Il faut tout d'abord préciser qu'ici la notion du patrimoine dépasse le cadre des éléments inscrits à son bilan. C'est une vision très large du concept qui englobe des éléments comme :
 - les ressources humaines : l'élément sans doute le plus important de toute organisation. Avec l'avènement des organisations de « savoir », le contrôle interne doit veiller à ce que cette ressource très recherchée soit protégée ;
 - l'image de l'organisation : précieuse pour une organisation car de cette image dépend le succès la structure. Cependant, cette image peut se voir être ternie par la non maîtrise des opérations destinées à la satisfaction de sa clientèle. Le contrôle interne doit mettre en œuvre des dispositifs visant à maîtriser les risques qui conduisent à la destruction de cette image très chère pour l'organisation ;
 - la technologie : très capitale aussi pour la vie d'une organisation surtout pour les structures à but lucratif, elle constitue en ce 21ème siècle le facteur clé de succès

des entreprises les plus compétitives. Le contrôle interne doit donc garantir sa protection.

- ✓ **Le respect des lois, règlements et contrats :** l'organisation étant structurée en départements, services ou opérations selon les cas, le pilotage de ses activités se déroule par délégation de pouvoir. Le contrôle interne a pour rôle de s'assurer que toutes les instructions données par les directions ont été respectées. Outre l'environnement interne dans lequel elle conclut des contrats, l'organisation évolue dans un environnement externe dans lequel elle conclue des contrats qu'elle doit respecter. De ce fait, elle subit l'influence des dispositions législatives et réglementaires qui s'impose à elle. Les dispositifs du contrôle interne doivent permettre d'éviter l'occurrence des défaillances, des erreurs ou des insuffisances dues au non respect des lois, règlements et contrats.

A coté de ces objectifs généraux, à chaque fonction sont assignés des objectifs spécifiques du contrôle interne.

2.2.1.4. Les objectifs spécifiques du contrôle interne de la fonction trésorerie

L'organisation est un centre de décision dont le pilotage est assuré par une équipe, les dirigeants, qui exerce son activité par délégation de responsabilité. Ainsi pour les organisations soucieuses de leur performance, les objectifs généraux sont déclinés en objectifs spécifiques pour les différents services ou départements. Le contrôle interne ne fait pas exception à cette règle dans la mesure où chaque responsables a besoin de savoir où il va et pour quel résultat. Il a donc besoin d'un dispositif spécifique lui permettant de mener à bien les tâches qui lui sont confiées et d'en exercer les contrôles. Les objectifs spécifiques du contrôle interne sont mis en place pour donner à ces responsables une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

En ce qui concerne la fonction trésorerie Coopers & Lybrand (2000 : 263) énumère les objectifs spécifiques qui lui sont assignés en onze points :

- établir des prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter les insuffisances de trésorerie ;

- s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- optimiser la rentabilité des placements temporaires,
- accélérer les encaissements ;
- enregistrer avec précaution toutes les créances encaissées ;
- gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;
- minimiser les décaissements ;
- procéder à des décaissements uniquement lorsque les achats correspondants ont été autorisés ;
- régler les fournisseurs, verser les dividendes, rembourser les emprunts, payer les impôts et effectuer tous autres décaissements en temps voulu et s'assurer que les montants payés sont corrects ;
- enregistrer tous les montants décaissés avec précision ;
- protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants.

Concernant les projets de développement les objectifs spécifiques du contrôle interne assignés aux fonctions sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Objectifs spécifiques du contrôle interne dans un projet de développement.

| Fonctions | Objectifs |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">MOBILISATION DES RESSOURCES PAR APPEL DE FONDS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobilisation rapide des ressources financières conformément à la convention de financement ; ✓ enregistrement rapide et fiable des imputations au près des bailleurs sur le financement ; ✓ correcte suivie des procédures relatives au compte spécial. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ s'assurer un enregistrement exhaustif et fiable des |

| | |
|--|---|
| <p>ACHATS DE BIENS ET SERVICES</p> | <p>composantes de dépenses du projet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ comparaison effective entre budget et réalisation, pour les données réelles à la date d'arrêté des comptes ; ✓ s'assurer la concurrence en matière d'achats de biens et services ; ✓ Achats de biens et services conformément aux dispositions des marchés ; ✓ le suivi des clauses contractuelles des marchés par le projet. |
| <p>EMPLOI DE CONSULTANTS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La sélection des consultants selon des procédures qui assurent une qualité des services demandés ; ✓ le contrôle de l'avancement correct de la mission. |
| <p>ATELIERS ET SEMINAIRES DE FORMATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La conformité aux objectifs du projet et au programme approuvé par le bailleur de fonds des activités en matière de formation ; ✓ La mise en concurrence des formateurs avant leur sélection ; ✓ Existence d'un dossier complet sur les ateliers ou séminaires de formation comprenant : les termes de références, le budget de la formation, les participants. |
| <p>MISSIONS ET DEPLACEMENTS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les missions et déplacements sont effectués pour les besoins des activités du projet ; ✓ L'autorisation des missions ; ✓ La production d'un rapport pour toutes les missions. |
| <p>PRODUCTION DES ETATS FINANCIERS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'organisation comptable du projet ; ✓ Elaboration périodique des états financiers du projet, sous la forme du modèle de tableaux prévu par les instruments juridiques (Accord de crédit, |

| | |
|---|---|
| | Convention de Financement ou autre, etc.). |
| SUIVI DES ENGAGEMENTS | ✓ La prise en compte de tous les engagements du projet dans les états de synthèse. |
| CONTROLE BUDGETAIRE | ✓ Le suivi budgétaire. |
| SUIVI DU PATRIMOINE IMMOBILIER DU PROJET ET DES MOUVEMENTS DE MATIERES ET FOURNITURES DIVERSES (STOCKS) | ✓ La production d'information correcte et exhaustive sur tous les mouvements affectant le patrimoine et les mouvements de matières. |

Source : nous même

Notons toutefois que tous ces objectifs ne sont réalisables que si le cadre d'un bon contrôle interne est créé.

2.2.1.5. Les conditions d'un bon contrôle interne

Le contrôle interne une activité transversale qui s'exerce à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Un cadre favorable au sein de l'organisation est donc nécessaire pour que cette activité soit exercée. Le Committee Of Sponsoring Organization the Tradeway Commission (COSO1) en a distingué cinq et le COSO2 a ajouté trois autres dimensions pour intégrer une notion très importante dans la nouvelle vision du contrôle interne, celle de management des risques :

- **un environnement interne favorable** : le contrôle interne est exercé par des hommes dans l'organisation. Son succès dépendra donc de leur intégrité, de leurs compétences, de leur éthique, bref, de la culture véhiculée dans cette structure. Il s'agit ici pour le contrôle interne, d'avoir un cadre interne qui crée les conditions favorables quant à l'appréciation des risques dans l'organisation,
- **une définition des objectifs stratégiques** : Cette dimension est ajoutée par le COSO2. Elle permet à l'organisation, en déclinant ses objectifs généraux en objectifs opérationnels, de gérer au mieux ses risques ;

- **identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif :** Toujours dans le souci d'un management des risques, cette dimension est ajoutée par le COSO2 pour permettre un contrôle interne efficace. Elle a pour but d'identifier les risques auxquels s'expose l'organisation et leur impact sur ses activités. Cette dimension permet d'intégrer la variable risques et leurs impacts dans la définition de la stratégie de l'organisation ;
- **une évaluation des risques :** le risque est la probabilité de survenance d'un événement susceptible d'avoir des impacts négatifs quant à la réalisation d'un but qu'on s'était préalablement fixé. Ce point est la suite logique du précédent car il ne sert à rien d'identifier les risques s'il n'y a pas une évaluation correcte de ces derniers. Ce point permet l'élaboration d'une cartographie des risques, véritable outil de management des risques,
- **un traitement des risques :** Troisième point, ajoutée par le COSO2 aux cinq premiers du COSO1. Il s'agit dans ce point de répondre aux risques identifiés en fonction des leurs occurrences et de leurs impacts. Il s'agit d'une véritable politique de gestion des risques au sein de laquelle se dégagent les solutions possibles suivantes : l'acceptation du risque, le partage du risque, l'évitement du risque ou la réduction du risque ;
- **les activités de contrôle :** Ce sont les dispositifs spécifiques qui vont permettre à chaque responsable de s'assurer que les risques sont maîtrisés quant à la réalisation des objectifs l'organisation ;
- **une information et une communication :** Le système d'information est le socle du contrôle interne. Il permet à l'ensemble des acteurs de partager les informations nécessaires pour un bon contrôle interne et un management efficace ;
- **un pilotage :** Dernier point de la liste, le pilotage constitue la gestion et le suivi des activités du contrôle. Chaque responsable de service ou de département définit la composition de son service ou de son département, les tâches ou opérations qui s'y trouvent ainsi que la manière de les exécuter. Il devient ainsi le gardien de ces dispositifs chargé de les faire appliquer et de mener des actions correctives en cas de défaillance.

Notons en effet que, pour l'auditeur, l'existence des conditions d'un bon contrôle interne va faciliter sa mission ; celle de procéder à différents contrôles pour l'identification des risques auxquels s'expose l'organisation.

2. 3. Risques et dispositifs de maîtrise associés aux opérations de trésorerie

La gestion quotidienne de la trésorerie conduit le responsable de cette fonction à prendre des décisions. Chacune de ces décisions comporte des risques de manque à gagner, de perte ou d'insolvabilité de l'organisation.

L'auditeur doit donc pouvoir être en mesure d'identifier ces risques associés à chaque opération et d'en déterminer les points saillants permettant de faire une parade à ces risques.

Dans ce point nous allons identifier d'une part, tous les risques qui affectent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs d'activités, de sauvegarde de patrimoine ou de l'amélioration de ses performances et d'autre part, les différents dispositifs à mettre en œuvre, auxquels l'auditeur doit porter son attention pour maîtriser ces risques.

Le tableau qui suit nous donne les détails de ces risques ces dispositifs associés aux opérations trésorerie :

Tableau N°4 : Détails des risques et dispositifs associés à la trésorerie.

| THEME | RISQUES | DISPOSITIFS DE MAITRISE |
|---|---|--|
| <p>Séparation des fonctions</p> | <p>(Risques liés à un de cumule de fonctions)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Omissions et erreurs ; ✓ détournements si la tâche de contrôle et de l'exécution sont cumulées ; ✓ non enregistrement de la facturation et du paiement si cumul des fonctions encaissement et facturation ; ✓ non comptabilisation de la facture et du paiement si cumul des fonctions encaissement et tenue des comptes clients ; ✓ non transmission de la note d'avoir au client et détournement du surplus du paiement si cumul des fonctions encaissement et octroi d'avoirs ; ✓ détournements des paiements éventuels si cumul des fonctions encaissement et décision de passation des clients en créances douteuses ou irrécouvrables ; ✓ détournement des paiements si cumul des fonctions encaissement et décision d'annulation comptable d'une créance ; ✓ non comptabilisation des encaissements si cumul des fonctions encaissement et comptabilisation ; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que les fonctions d'exécution et de contrôle ne sont pas cumulées ; ✓ s'assurer que toutes les dispositions sont prises pour une correcte séparation des tâches ; ✓ s'assurer que toutes les dispositions sont prises pour minimiser le risque d'erreur et de fraude en cas de cumule de fonctions incompatibles le cas échéant. |
| <p>ABDOUL-RAHIMOUNE Massaoudou, DESS Audit et Contrôle de Gestion, 19^{ème} Promotion, 2007-2008. CESAG Page 33</p> | | |

| | | |
|---------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ non enregistrement de la facturation et du paiement si cumul des fonctions décaissement et facturation ; ✓ non comptabilisation de la facture et du paiement si cumul des fonctions encaissement et tenue des comptes clients ; ✓ collusion avec les fournisseurs si cumul des fonctions décaissement et octroi des notes d'avoirs ; ✓ détournement des paiements si cumul des fonctions décaissement et décision d'annulation comptable des dettes fournisseurs ; ✓ non comptabilisation des détournements par le comptable si cumul des fonctions décaissement et comptabilisation. | |
| Encaissement | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Détournements des recettes non encore comptabilisées ; ✓ pertes des chèques ou espèces reçus ; ✓ remises tardives des chèques ou espèces reçus ; ✓ non enregistrements de paiements reçus, ✓ enregistrement fictif d'encaissement. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ s'assurer qu'il existe un contrôle régulier des encaissements ; ✓ S'assurer que les rapprochements bancaires sont réguliers et approuvés ; ✓ s'assurer que la protection physique des disponibilités et instrument de paiement est assurée de manière adéquate. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Doubles paiements ; ✓ Réutilisation des documents justificatifs des décaissements ; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ s'assurer qu'il existe un contrôle des décaissements ; ✓ s'assurer que les documents justificatifs des décaissements sont |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| <p>décaissement</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ paiements sans justification ; ✓ virements dans le mauvais compte (détournement) ; ✓ non enregistrement de paiements ; ✓ vols d'espèces ou de chèques ; ✓ règlement de facture avant l'échéance ; ✓ dépassement budgétaire ; ✓ mauvaise imputation des frais ; ✓ détournement de per diem ou des indemnités ; ✓ enregistrement de per diem ou des indemnités fictifs ; ✓ détournements par enregistrement des dépassements fictifs ; ✓ malversation en effectuant des petits dépassements non autorisés sur les lignes budgétaires. | <ul style="list-style-type: none"> annulés pour éviter leur réutilisation ; ✓ s'assurer que les rapprochements bancaires sont réguliers et approuvés ; ✓ vérifier que la protection physique des disponibilités et instrument de paiement est assurée de manière adéquate ; ✓ s'assurer que la préparation des chèques ou leur signature est faite à l'échéance. ✓ s'assurer que les frais de suivi ne dépassent pas le budget prévu et sont bien imputés ; ✓ s'assurer que les frais de supervision locale ne dépassent pas le budget prévu et sont bien imputés ; ✓ s'assurer que les frais de per diem et indemnités ne dépassent pas le budget prévu et sont bien imputés ; ✓ s'assurer que les imprévus ont bien été autorisés et renseignés dans le rapport financier et qu'ils ne dépassent pas le montant autorisé ; ✓ s'assurer que les soldes budgétaires, ligne par ligne, ne sont pas dépassés et |
|----------------------------|---|--|

| | | s'ils sont dépassés, qu'une explication a été donnée. |
|-------------------------------|--|---|
| THEME | RISQUES | DISPOSITIFS DE MAITRISE |
| Traitement facturation | <p>En tant que fournisseur</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ client insolvable ; ✓ non transmission de l'acceptation de la commande du client entraînant des retards de livraison ; ✓ livraisons non recensées retardant la facturation ; ✓ livraisons non effectives ou en retard ; ✓ factures émises non transmises pour comptabilisation ; ✓ factures émises sans justification (fraudes) ; ✓ retards de règlements ; ✓ recouvrement défectueux ; ✓ inexactitude provision dépréciation. <p>En tant que client</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise identification des besoins, pouvant occasionner soit une rupture des stocks soit un stock pléthorique | <p>En tant que fournisseur s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ les commandes reçues sont correctement centralisées et exécutées ; ✓ chaque livraison ou prestation est facturée ; ✓ les opérations sont correctement et intégralement enregistrées ; ✓ les comptes sont correctement et régulièrement analysés ; ✓ les soldes des comptes clients sont réels et justifiés ; ✓ le service du recouvrement est de qualité. <p>En tant que client s'assurer que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la séparation des tâches est correcte; |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>entraînant des coûts pour l'entreprise ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ prix supérieur au marché, non ou mal autorisé ; ✓ fournisseurs inappropriés ; ✓ biens ou quantités non conformes ou endommagés ; ✓ non enregistrement de la réception ; ✓ paiement pour prestation non réalisée, ou biens non livrés ou endommagés ou en retard ; ✓ erreurs sur l'exhaustivité, l'exactitude et la réconciliation des comptes, ainsi que la manipulation des comptes pouvant déboucher sur de la fraude. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ l'approbation du bon de commande existe et est correcte ; ✓ la réception des biens ou services est effective est conforme ; ✓ les factures sont contrôlées; ✓ l'enregistrement des opérations est exhaustive; ✓ l'analyse et la réconciliation des comptes fournisseurs est régulière. |
|--|---|--|

Source : nous même

Le tableau ci-dessus nous montre combien il est important pour un auditeur interne de subdiviser l'ensemble des opérations de l'organisation en processus, sous-processus, en activité ou en tâche afin de mieux identifier les risques associés à chacun des éléments.

Ce qui va lui permettre, dans une logique d'approche par les risques, d'élaborer une cartographie de risques qui servira de tableau de bord pour les différents acteurs dans l'organisation.

L'audit interne est un service très important pour les organisations soucieuses de leur devenir, surtout en matière d'optimisation des processus et d'amélioration continue de leur performance. Il se décline le plus souvent en audit opérationnel destiné à examiner une opération, un service ou toute autre fonction dans ces organisations.

Les objectifs généraux visés par cet examen qu'est l'audit interne sont toujours les mêmes quel que soit la fonction examinée. Les seules spécificités qui peuvent exister dans cet examen résident de la nature même des fonctions qui présentent leurs propres risques inhérents et par conséquent des points de contrôles spécifiques d'une fonction à une autre. La démarche générale pour ces examens est elle aussi identique tout en intégrant les aspects spécifiques à chaque fonction.

En ce qui concerne la fonction trésorerie qui fait l'objet de cette étude, quelle est la démarche méthodologique à suivre ?

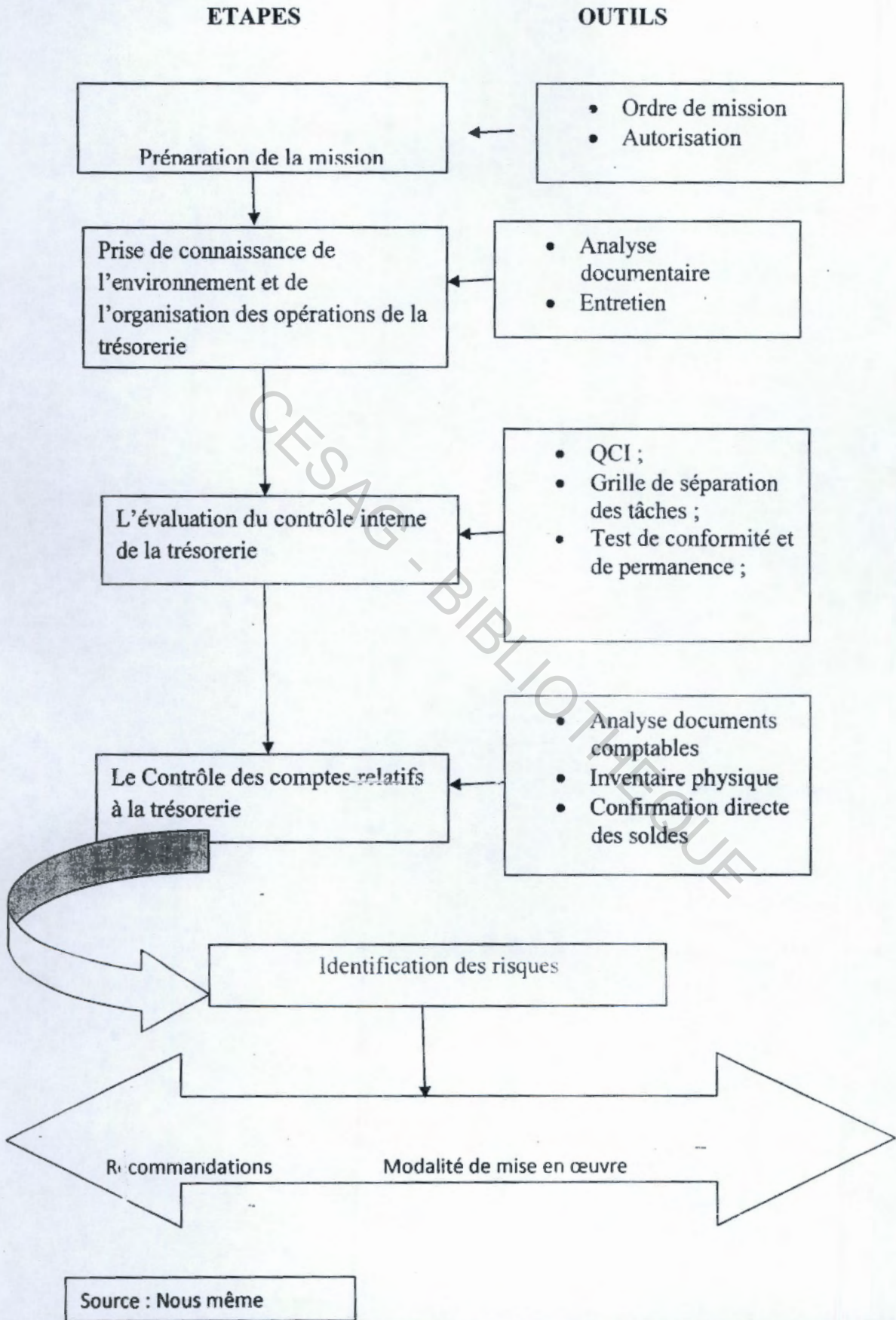
Chapitre 3 : Approche méthodologique

Comme tout autre audit, l'audit opérationnel de la trésorerie, tout en s'inscrivant dans la droite ligne de la démarche générale, s'effectue dans un cadre bien défini.

Cette démarche, hormis le préliminaire qui est l'ordre de mission se présente en cinq étapes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fig n° 1 : Modèle d'analyse



3.1. Les étapes de la démarche

Il s'agit dans cette partie de dérouler les principaux éléments qui vont constituer notre démarche dans l'audit de la trésorerie.

3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise et de l'environnement des opérations de la trésorerie.

La prise de connaissance est dans toute mission d'audit une étape à travers laquelle il faut passer. Elle permet à l'auditeur d'être en contact avec les audités et les activités à auditer. C'est une étape de familiarisation de l'auditeur avec le sujet à traiter car selon Jaques Renard (2006 : 208) l'auditeur doit avant toute chose « apprendre son sujet ». Et, cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité ;
- aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des questions d'actualité ;
- ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur ;
- enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

L'audit ne peut donc être mis en œuvre qu'après d'une organisation d'une manière efficace et pertinente, qu'après une adaptation aux spécificités et particularités de l'organisation contrôlée. Il en résulte la nécessité d'acquérir une connaissance et une compréhension réelle de son environnement général, ainsi que des spécificités de son organisation.

Dans les projets de développement, la prise de connaissance revêt un aspect particulier dans la mesure où le contexte économique et le secteur d'activité ont une faible influence sur son existence contrairement aux entreprises commerciales qui sont soumises à un impératif de rentabilité.

En effet, les projets de développement, contrairement aux entreprises et aux sociétés, ne sont soumis ni aux aléas conjoncturels des marchés et des produits, ni à une adéquation de rentabilité de leurs activités par rapport au secteur dont ils relèvent, ni aux problèmes de sensibilité de profits face aux variations macro-économiques.

Dans son intervention, l'auditeur doit veiller à rassembler toutes les informations lui permettant d'apprécier la bonne ou mauvaise cohérence existant dans l'allocation des ressources par rapport aux objectifs du projet.

La prise de connaissance du projet tournera autour des documents suivants :

- Le manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- la convention de financement ;
- le budget ;
- les rapports financiers périodiques ;
- les documents de rétroaction ;

Cette étape permet d'opérer un premier recensement des risques inhérent à l'organisation et son activité. Cet exercice sera rendu possible grâce à des interviews, des guides d'entretiens, une analyse documentaire et des observations.

La prise de connaissance de l'environnement des opérations de trésorerie permet de déterminer largement les zones de risques potentiels et par voie de conséquence, l'orientation générale des travaux pour les étapes suivantes.

Cette première étape, comme annoncé dans son premier point permet à l'auditeur d'avoir une vision d'ensemble du contrôle interne afin de préparer la suite de la mission.

3.1.2. L'évaluation du contrôle interne des opérations de trésorerie

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en place par les dirigeants pour s'assurer que les activités sont maîtrisées dans l'organisation.

La prochaine étape après la prise de connaissance, permet de vérifier si cet ensemble de dispositifs mis en place fonctionne normalement pour la réalisation des objectifs poursuivis par l'organisation. Une description des procédures permet à l'auditeur d'identifier les dysfonctionnements et anomalies qui constituent des risques pour lesquels des recommandations seront proposées.

Cette évaluation passe par une décomposition de la fonction en processus ou en tâches. Cette décomposition donne une large vision sur les différents risques associés à chaque tâche, élément de la fonction.

Dans les projets de développement, en raison de l'importance financière des opérations, leur exécution entraîne souvent des risques considérables qui font que les bailleurs prescrivent des conditions précises d'utilisation de leurs ressources.

Ces conditions visent à garantir une certaine transparence afin que le projet soit prémuni de toute malversation préjudiciable à son existence.

Dès lors, il devient nécessaire d'étudier les rubriques sur lesquelles le contrôle de procédures dans les projets de développement présente une sensibilité.

L'objectif est de s'appesantir sur les opérations sensibles suivant les spécificités de chaque projet.

Dans ce cas de figure, il s'agit d'examiner les transactions sur lesquelles le projet, doit attacher une importance eu égard à l'objectif de transparence et de régularité de leur engagement.

Pour ce faire, l'accent sera mis sur les procédures suivantes :

- Les procédures des achats de biens et services ;
- les procédures de l'emploi des consultants et les séminaires de formation ;
- les procédures sur les missions et déplacements.

L'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur, à travers ce diagnostic de dispositif existant, de se prononcer sur les procédures de contrôle interne et de proposer des solutions pour les dysfonctionnements et anomalies relevées. Ce diagnostic va s'opérer à travers trois étapes.

3.1.2.1. La saisie des procédures

La compréhension des procédures est très capitale pour un auditeur dans la réalisation de sa mission. Elle lui permet non seulement de savoir que ces procédures existent mais aussi d'apprécier le degré de compréhension de ces procédures par les audités. Pour cela l'auditeur s'entretient avec tous ceux qui sont en relation avec les opérations objets d'audit : la trésorerie pour notre cas. L'objectif est d'établir une description des procédures existantes sous forme de narration ou de diagramme de circulation d'information.

Selon Olivier LEMANT (1995 : 173), un diagramme de circulation d'information ou circuit de documents (ou flow-chart) « c'est la photographie de la circulation, au sein et entre les entités concernées, des informations à étudier et des documents qui les véhiculent. C'est soit la représentation d'un processus soit la retranscription graphique d'une procédure écrite ».

C'est un schéma que l'auditeur dresse, pour étudier :

- L'organisation du traitement des documents afférents à une chaîne ou une catégorie d'opérations ;
- la validité et l'efficacité du contrôle interne ;
- le mode d'enregistrement comptable des opérations.

D'après Mikol (1999 : 149) et Combes (1997 : 17) « la description du système peut être narrative (mémoire) ou normalisée (flow-chart, représentation graphique des circuits).

Notons cependant que la narration par l'audit n'est qu'une mise en ordre des idées et des informations reçues ou observées. L'auditeur s'expose donc dans cet exercice au risque d'une déformation de la réalité provenant soit d'informations erronées, soit d'une mauvaise observation des faits.

Pour s'assurer de la concordance de sa description à la réalité, il procède à des tests de vérification de l'existence de procédures ainsi décrites.

3.1.2.2. Tests de conformité

L'objectif des tests de conformité ou tests d'existence est de confirmer ou infirmer l'existence des procédures décrites dans la narration ou le flow-chart.

Dans cet exercice, selon Mikol (1999 :149) et Combes (1997 : 17) « l'auditeur ne cherche pas à prouver l'application des procédures mais seulement à s'assurer que le système décrit est bien en place tel qu'il a été décrit. Il sélectionne une transaction (ou deux) relative aux encaissements et décaissement. Puis il la (les) suit dans le circuit du point de départ au point d'arrivée ou inversement ».

Cette démarche permet à l'auditeur de corriger les erreurs de compréhension et les inexactitudes et les omissions dans la description des procédures.

Après s'être assuré de l'existence des procédures l'auditeur peut procéder à première évaluation du contrôle interne.

3.1.2.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne

Cette première évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur de se prononcer sur la fiabilité des procédures en place. Cette analyse va lui permettre de dégager les points forts théoriques et les points faibles du système.

Après avoir dégagé les faiblesses du système les points forts théoriques seront soumis à un test de permanence pour s'assurer de leur application effective.

3.1.2.4. Tests de permanence

L'objectif de ce test est de s'assurer que les points forts théoriques sont effectivement appliqués.

Pour s'assurer de l'effectivité de l'application de ces points forts l'auditeur procède à différents tests tels que :

- Sélectionner de pièces justificatives de décaissement et s'assurer des différents ordonnateurs ;
- sélectionner de pièces justificatives de décaissement et chercher leur enregistrement en comptabilité ;
- vérifier les enregistrements à partir des chéquiers ;
- à partir des relevés bancaires s'assurer que les recettes en banque sont enregistrées en comptabilité ;
- à partir de la comptabilité s'assurer que les personnes ayant émargées sur les états de paiement des per diem sont effectivement celles ayant été en mission et dont le nom figurent sur les ordres de mission ;
- etc

Après ce dernier test l'auditeur est bien outillé pour pouvoir faire une évaluation définitive du contrôle interne.

3.1.2.5. Évaluation finale du contrôle interne

A ce stade l'auditeur est suffisamment imprégné des procédures de contrôle interne pour pouvoir faire une synthèse sur :

- Les points faibles dus à la conception même du système ;
- les points forts théoriques et effectivement appliqués ;
- les points faibles dus à la non application ou à une mauvaise application des points forts théoriques.

Pour la mise en œuvre de ces travaux nous allons utiliser un questionnaire dit de contrôle interne.

Il va nous permettre d'évaluer les conséquences des faiblesses du contrôle interne sur les comptes. Les points faibles vont induire le renforcement des contrôles et même le recours à

des tests complémentaires. L'objectif est de mesurer, aussi exactement que possible, l'impact des faiblesses du système sur les comptes.

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne seront présentés et des recommandations seront proposées pour les améliorations.

Une fois déterminées les conséquences des faiblesses du contrôle interne sur les comptes, l'étendue des travaux dans l'examen de ces derniers sera planifiée. Car de la fiabilité du contrôle interne induit la quantité de travail à effectuer dans l'examen des comptes.

3.1.3. L'examen des comptes relatifs à la trésorerie

L'examen des comptes constitue la dernière étape de notre démarche. Son importance et son étendue dépend de la fiabilité du contrôle interne. Plus ce dernier est fiable plus le travail se précise dans l'examen des comptes et moins importante sera l'étendue des travaux.

Ainsi sur la base des présomptions acquises lors de l'étape précédente, l'auditeur a appréhendé les éléments de preuve qui lui manquaient pour donner à son opinion un caractère objectif et raisonnable.

Cette dernière méthode vise à rapprocher les soldes comptables des réalités qu'ils représentent.

Dans le cadre des projets de développements un œil particulier sera porté sur le Compte Spécial qui constitue le compte bancaire ouvert par le Projet pour recueillir les fonds (subventions) alloués par les bailleurs.

Les obligations comptables du Projets relativement à la gestion de ce Compte Spécial portent sur les diligences suivantes :

- Procéder aux enregistrements comptables associés aux opérations effectuées sur le Compte Spécial ;
- Réconcilier les soldes comptables avec les soldes bancaires ;
- Les retraits opérés sur ce compte ont été justifiés et ont en outre été effectués conformément aux dispositions de l'accord de crédit ;

- Les obligations comptables relatives à la gestion du Compte Spécial ont été respectées.

Outres les vérifications traditionnelles portant sur les comptes relatifs aux achats de biens et services, à l'emploi des consultants et les séminaires de formation et aux missions et déplacements, les différents mouvements affectant le compte spéciale seront examinés

Pour ce faire plusieurs moyens sont utilisés par l'auditeur dans sa mission :

- L'examen des documents existants interne à l'organisation ;
- l'inventaire physique ;
- la confirmation directe.

Les différents examens effectués dans les principales étapes de notre démarche méthodologique seront mise œuvre à travers des outils d'analyse et de collecte des données.

3.1.4 Recommandations

Cette étape sera entièrement constituée des recommandations issues des différentes Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) élaborées lors des étapes précédentes.

3.1.5 Modalité de mise en application

C'est l'étape décisive de l'audit car c'est au sein de laquelle que les objectifs spécifiques de l'audit se réalisent. Il ne sert à rien de réaliser une mission d'audit avec des recommandations pertinentes si la mise en application de ces dernières n'est pas observée et suivie.

Pour cela il est nécessaire d'élaborer un plan d'actions qui servira de support pour la mise en œuvre des recommandations.

3.1.5.1 Le plan d'action

L'objectif du plan d'action est de mettre à la disposition des audités un référentiel servant de guide pour les prochaines actions d'amélioration. Ce plan élaboré par l'audité lui-même, précise le calendrier des améliorations, les moyens et les responsables de mise en œuvre. Il

s'agit de passer en revue chaque option, en estimant son gain et ce qu'elle coûte pour l'organisation.

3.1.5.2 La mise en œuvre

C'est la phase de mise en application du plan d'action. C'est la concrétisation des axes d'améliorations identifiées. Cette étape est pilotée par un coordinateur des responsables des différentes actions identifiés dans le plan d'action.

3.2. Les outils d'analyse

En fonction des étapes de notre démarche plusieurs outils seront utilisés pour la collecte et l'analyse des informations.

3.2.1. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

C'est un document qui permet de recueillir des informations dont la connaissance est très capitale pour la suite de la mission.

Selon Jacques Renard (2006 : 212) « le QPC est un questionnaire récapitulatif des questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine audité. Outre le fait qu'il permet d'organiser la réflexion et les recherches, ce document est indispensable:

- Pour définir le champ d'application de sa mission ;
- pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- pour préparer l'élaboration du questionnaire de contrôle interne ».

3.2.2. L'analyse documentaire

C'est l'exploitation de la documentation interne ou externe à l'organisation dans le but de recueillir des informations sur l'organisation toute entière et le domaine audité en particulier.

Dans le cadre de l'ONG VIE nous avons consulté les différentes conventions de financement qui existent entre la structure et ses bailleurs de fonds, le manuel de procédures administratives et comptables ainsi que les rapports d'audits antérieurs.

3.2.3. L'interview

Selon Olivier Lemant (1995 : 181) « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées....etc..., et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit à part entière».

C'est un outil très pratique et adapté dans des organisations milieux où le contact avec les audités est possible et aisé.

3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Selon Olivier LEMANT (1995 : 196) « le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne ».

3.2.5. La grille de séparation des tâches

Selon Jacques RENARD (2006 : 347) la grille de séparation des tâches est une photographie à un instant T de la séparation du travail dans une organisation. Cet outil nous permet de déceler les doubles emplois, la concentration entre les mains d'une même personne, des fonctions incompatibles.

3.2.6. Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)

Selon Olivier LEMANT (1995 : 95) « la FRAP, Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes, est le papier de Travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du Travail Terrain et communique avec l'audité concerné ».

C'est un document qui conduit le raisonnement de l'auditeur vers la formulation des recommandations.

Conclusion première partie

La première partie de cette étude nous a permis de conclure que l'audit interne de la fonction trésorerie est très capital dans une organisation et en particulier dans un projet de développement car la trésorerie constitue la base de toutes les activités réalisées et à réaliser.

Aussi la nature et la quantité de ses opérations présentent-elles des risques importants de nature à favoriser les erreurs, les omissions et les fraudes. C'est pourquoi beaucoup de bailleurs, outre l'intervention d'un auditeur externe sollicitent le travail de l'auditeur interne pour que cette fonction soit bien organisée et gérée.

La méthodologie que nous avons présentée à la fin de cette partie pour la conduite de notre étude ne fait pas cas de l'ordre de mission car nous estimons que le protocole est le même quelque soit la fonction objet de demande d'audit de la part du donneur d'ordre.

Cette méthodologie qui est la traduction écrite de notre démarche sur le terrain va nous permettre de nous outiller pour la partie pratique de l'étude.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE : CAS DE L'ONG VIE “ KANDE NI BEYRA ”

Introduction

Dans le cadre de cette partie pratique, nous avons fait le choix d'auditer la fonction trésorerie de l'ONG VIE (Volontaires pour l'Intégration Educative). Il s'agit plus particulièrement d'examiner :

- les règlements des factures fournisseurs en espèces, par chèques ou virements bancaires ou postaux ;
- les règlements des services des consultants et les séminaires de formation ;
- les dépenses liées aux missions et déplacements.

Dans cette partie Nous allons enfin, après avoir présenté l'ONG VIE, mettre en œuvre l'audit de fonction trésorerie, présenter les résultats de l'audit et finir par les recommandations et les perspectives de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation L'ONG VIE

La connaissance de l'ONG est très importante dans le cadre de notre étude car comme nous l'avons déjà dit dans la première partie c'est cette phase de familiarisation avec l'ONG qui nous permettra de bien préparer notre mission. C'est une phase déterminante pour un auditeur ; sans elle ce dernier aurait d'énormes difficultés à comprendre et exécuter sa mission.

Dans ce chapitre, nous allons donner une présentation synthétique de l'ONG VIE.

4.1. Missions

L'ONG VIE est créée le 19 juillet 1997, avec une autorisation d'exercice par Arrêté N°029/MI/AT/DAPJ du 23 janvier 1998 à Niamey au Niger.

La mission de l'ONG VIE "Kande Ni Bayra" est de «Lutter contre la pauvreté à travers une éducation de base intégrée au profit des communautés rurales via une approche participative valorisant les capacités et compétences des partenaires ».

Ses objectifs globaux sont :

- Lutter contre l'analphabétisme dans le pays en vue de créer les conditions d'une participation responsable et efficace au développement ;
- Aider à constituer et/ou renforcer les organisations de développement à la base;
- Rechercher, valoriser, encourager et adopter des technologies appropriées dans les domaines de l'environnement, de la sécurité alimentaire, de l'artisanat, de la santé humaine et animale et la préservation du patrimoine historique et culturel.

4.2. Nature des services offerts par VIE "Kande Ni Bayra"

L'ONG VIE offre à travers ses différentes interventions de nombreux services à la population :

- Animations et sensibilisation communautaires en milieu rural et urbain pour la mobilisation sociale autour d'actions d'éducation et de développement;
- Formation des formateurs en méthodologies actives alternatives d'enseignements/apprentissages notamment «la Pédagogie du Texte» ;

- Appui à la mise en place de structures communautaires telles que les groupements féminins, les Associations de Mères d'élèves, les Comités de Gestion des Etablissements Scolaires, les Comités de Gestion d'ouvrages hydrauliques, les comités de gestion d'unités économiques communautaires (moulin, banques céréalières, boutiques villageoises, librairie communautaire, boutiques à intrants, etc.) ;
- Renforcement des capacités des structures mises en place ;
- Mise en œuvre de processus d'éducation non formelle (animation commun, ouverture et fonctionnement du centre, suivi et évaluation du fonctionnement et des enseignements apprentissages) ;
- Conduite de processus de création et de gestion d'écoles communautaires en milieu rural, sédentaire et nomade ;
- Conduite de plusieurs études notamment pour le compte de Plan Niger ;
- Offre éducative spécifique notamment à l'intention des femmes à leur demande à la demande de leurs partenaires d'appui ;
- Offre éducative spécifique notamment à l'intention des enfants de 9 à 12 ans exclus de tout système par la création des centres de seconde chance, ou de classes passerelles ;
- Accompagnement pédagogique des enseignants et animateurs du formel et du non formel ;
- Organisation et animation d'ateliers sur plusieurs thématiques liées à l'éducation de base ;
- Appui à la mise en place de bibliothèques et de librairies communautaires ;
- Production et gestion de matériels pédagogiques et didactiques ;
- Information et communication pour la promotion de la femme rurale.

4.3. L'organisation

⇒ Structures décisionnelles

- ✓ Assemblée Générale;
- ✓ Conseil d'Administration.

⇒ Les structures de fonctionnement

- ✓ Secrétariat exécutif ou coordination à Niamey ;
- ✓ Et des antennes opérationnelles :
 - ☑ Antenne de Maradi ;
 - ☑ Antenne de Gaya – Dosso ;
 - ☑ Antenne de Téra – Tillabéry.

4.3.1. Assemblée Générale

Elle est dirigée par un Président dont les attributions sont les suivantes :

- ✓ Représenter l'organisation dans tous les actes de la Société Civile et de l'Administration ;
- ✓ veiller au respect scrupuleux des statuts et du règlement intérieur ;
- ✓ présider les Assemblées Générales de l'ONG VIE et les réunions du Conseil d'Administration ;
- ✓ veiller au raffermissement de la solidarité entre les membres ;
- ✓ il est cosignataire avec le Secrétaire exécutif des comptes ouverts au nom de l'ONG.

4.3.2. Secrétariat exécutif ou coordination

La coordination est pilotée par le secrétaire exécutif ou coordinateur dont les responsabilités sont :

- ✓ exécution des décisions du Conseil d'administration ;
- ✓ coordination des interventions sur le terrain ;
- ✓ suivi, contrôle et évaluation du personnel et des activités ;
- ✓ recrutement en fonction des besoins de l'ONG ;
- ✓ assure les relations avec les autorités et les autres organisations ;
- ✓ Engagement les dépenses de l'ONG ;
- ✓ Signatures des chèques ;
- ✓ Suivi et contrôle de l'exécution budgétaire ;
- ✓ Etablissement des rapports d'activités et financiers.

4.3.3. Gestionnaire Administratif et Comptable

Sous la direction du Secrétaire exécutif, il dirige les services administratif et comptable de l'ONG. Il a pour missions principales :

- ✓ Planifier, organiser, diriger, superviser et coordonner les fonctions et activités concernant : la gestion du personnel, les finances, les achats, les magasins, les fournitures et les services généraux ;
- ✓ organiser la comptabilité et la gestion du personnel ;
- ✓ superviser le personnel de service ;
- ✓ conseiller le Secrétaire Exécutif sur les questions administratives et financières et le tenir informé de toutes les actions administratives ;
- ✓ s'assurer que les règles et procédures financières adoptées par l'ONG sont conformes aux lois et règlements gouvernementaux régissant les institutions ayant les mêmes statuts que l'ONG VIE ;
- ✓ établir des divers rapports et états financiers ;
- ✓ Contrôler les entrées et sorties de fonds.

4.3.4. Le service de la comptabilité

Ce service est logé dans le service Administratif et comptable dirigé par le Gestionnaire Administratif et Comptable. Ce dernier joue aussi le rôle de comptable car l'ONG ne dispose pas de comptable.

Du point de vue organisation la comptabilité est centralisée au Siège à Niamey. Les antennes envoient périodiquement les pièces au siège pour leur traitement et leur comptabilisation.

Les procédures relatives à cette organisation comptable seront décrites dans la suite de notre travail lors de l'évaluation du contrôle interne.

Chapitre 5 : Prise de connaissance du contrôle interne de la fonction trésorerie de l'ONG VIE

En prélude à la mise en œuvre de l'audit de la fonction trésorerie, un aperçu du contrôle interne de la fonction trésorerie est nécessaire pour la compréhension de la suite de la mission. Les procédures de trésorerie de la fonction trésorerie étant partie intégrante du dispositif général du contrôle interne de l'ONG, nous allons d'abord faire un aperçu du dispositif général de contrôle interne de l'ONG avant de nous focaliser spécifiquement sur les procédures de trésorerie.

5.1. La prise de connaissance de l'ONG VIE

Signalons tout d'abord que durant notre passage nous avons eu des entretiens avec les différents responsables de services de la fonction trésorerie. Les documents suivants ont été mis à notre disposition :

- ✓ un exemplaire de manuel de procédures administratives et comptables ;
- ✓ la convention passée avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) qui définit le montant du budget alloué pour couvrir les Programme Opérationnel Annuel (POA) et les modalités de son exécution, la forme et la périodicité des rapports ainsi que les prérogatives de la DDC en matière de suivi et de contrôle ;
- ✓ des contrats passés entre l'ONG et les Structures Intermédiaires (SI) ;
- ✓ les balances trimestrielles des comptes ;
- ✓ les balances trimestrielles analytiques ;
- ✓ les différents journaux de banque et de caisse ;
- ✓ les relevés bancaires ;
- ✓ les états de rapprochements bancaires.

5.2. Evaluation du contrôle interne

La fiabilité de l'ensemble du contrôle interne a une influence sur la fonction trésorerie, car cette dernière est comme toute autre fonction de l'ONG en relation avec d'autres fonctions de

l'ONG. C'est pour cette raison que nous allons présenter une évaluation sommaire de l'ensemble du contrôle interne de l'ONG avant de nous intéresser à la trésorerie proprement dite.

L'ONG-VIE ne dispose pas de service « contrôle interne » ou de structure en tenant lieu. Les procédures se présentent comme suit :

Tableau N°5 : le dispositif général de contrôle interne de l'ONG VIE

| Acteurs | Tâches principales |
|--|--|
| Conseil d'Administration | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Examine et présente à l'AG les rapports établis par le SE |
| Direction du Développement et de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La DDC ainsi que tout tiers désigné par elle et le contrôle fédérale disposent d'un droit de vérification sur le contrat |
| Secrétaire Exécutif (SE) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exécute les décisions du Conseil d'Administration ; ✓ examine les demandes d'achats et autorise les dépenses ; ✓ signe les marchés ; ✓ ordonne les dépenses (achats, paie, transferts de fonds, etc) ; ✓ cosigne les titres de règlement avec le président ✓ examine et vise les états de rapprochement bancaire ; ✓ examine et vise les procès verbaux de contrôle de caisse ; ✓ organise l'inventaire physique des bons de valeurs ; ✓ s'assure de la bonne tenue de carnet de bord des véhicules ; ✓ veille à l'utilisation rationnelle des ressources humaines et matérielles du programme ; ✓ veille à la bonne exécution des POA des antennes et des |

| | |
|---|--|
| | <p>SI ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ réalise des missions de suivi des zones ; ✓ collecte et centralise les informations des zones ; ✓ veille au respect des procédures. ✓ rédige les rapports d'activités semestriels et annuels. |
| <p>Gestionnaire Administratif et comptable</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ examine et vise les états de rapprochement bancaire ; ✓ examine et vise les procès verbaux de contrôle de caisse ; ✓ organise l'inventaire physique des bons de valeurs ; ✓ s'assure de la bonne tenue de carnet de bord des véhicules ; ✓ S'assure que les règles et procédures adoptées par l'ONG sont conformes aux lois et règlements en vigueur ; ✓ supervise et contrôle l'utilisation des biens mis à la disposition de l'ONG ; ✓ procède au contrôle de caisse ; ✓ met tout en œuvre pour la tenue d'une comptabilité conforme aux normes généralement admises ; ✓ s'assure que toutes les procédures de contrôle interne sont mises en place et respectées ; ✓ s'assure que toutes les transactions de l'ONG sont en conformité avec le budget et les termes et conditions des subventions reçues. |

Source : nous même, à partir d'entretiens

Les éléments ci-dessus concernant le dispositif de contrôle sont tirés de la convention DDC-VIE, du règlement intérieur, des contrats ONG VIE-SI, du manuel de procédures administratives et comptable.

Le manuel de procédures administratives et comptables couvre les aspects suivants :

- structure organisationnelle ;

- organisation comptable ;
- gestion des immobilisations ;
- achats des biens et services ;
- gestion du personnel ;
- gestion de la trésorerie ;
- gestion du carburant ;
- gestion des stocks ;
- gestion du parc auto moto ;
- gestion budgétaire.

Constats

- Les procédures portant sur les opérations entre le siège et les antennes et entre les antennes et les structures intermédiaires n'ont pas été développées. En effet, l'essentiel du budget est réalisé sur le terrain, cela nécessite l'existence des procédures détaillées qui renforcent le contrôle interne ;
- manque de suivi rigoureux de fonds mis à la disposition des structures intermédiaires et des antennes (ce n'est que le corollaire du premier point). En effet, lorsque le siège affecte des fonds pour la réalisation des activités au niveau des antennes ou des structures intermédiaires, il leur laisse le soin d'exécuter eux même les dépenses et attend les pièces justificatives sans contrôle de la réalité de ces dépenses;
- le manuel a été validé par l'assemblée générale extraordinaire du 16 novembre 2006. Cependant, il n'a pas encore fait l'objet d'une mise à la disposition des utilisateurs dans les formes prévues.

Risques

- non concordances des informations entre d'une part, le siège et les antennes et d'autre part, entre les antennes et les structures intermédiaires ;
- détournements des fonds entre les antennes et les structures intermédiaires ;
- non compréhension des procédures par le personnel ;
- confusion dans l'exécution des tâches par le personnel car ne connaissant pas la description des postes.

Recommandations

- Définir les procédures portant sur les opérations entre d'une part, le siège et les antennes et d'autre part, entre les antennes et les structures intermédiaires ;
- veiller au suivi des fonds mis à la disposition des antennes et des structures intermédiaires;
- mettre à jour le manuel de procédures administratives et comptables pour intégrer des nouvelles procédures entre les siège et les antennes d'une part, et entre les antennes et les structures intermédiaires de l'autre.

Après cet aperçu général sur l'ensemble du contrôle interne de l'ONG, le second point qui nous paraît très important est l'organisation de la comptabilité.

5.2.1. Organisation comptable

Toute la comptabilité est tenue au siège. Les pièces de dépenses sont expédiées par les antennes. Elles sont analysées et saisies par le Gestionnaire Administratif et Comptable(GAC). Celui-ci se charge également de tous les suivis extra comptables (immobilisations, carburant) et des conciliations des comptes bancaires.

Constats

- Absence de comptables au niveau des antennes pour la tenue des livres comptables et l'établissement des pièces dans le respect des procédures établies. Ces agents

seraient des interlocuteurs utiles du GAC et un élément important du contrôle interne. Cela est d'autant plus important dans la mesure où l'essentiel des interventions de l'ONG se font dans les antennes. Ces agents, qui peuvent être des titulaires d'un Brevet Aptitude Professionnel (BAP) coûteraient moins cher à l'ONG comparés à la souplesse organisationnelle qu'ils engendreraient ;

- les pièces reçues des antennes ne sont pas toutes numérotées et ne sont pas accompagnées de bordereau de transmission ;
- absence du comptable au niveau du siège bien que ce poste soit prévu dans le manuel de procédures. Cet agent libérerait le GAC des tâches primaires de saisie et de classement, lui permettant ainsi de se consacrer à un rôle de contrôle et de conception. En outre, le contrôle sera amélioré du fait de la répartition des tâches plus adéquate et qui permet d'éviter le cumul des tâches incompatibles ;
- la non maîtrise du logiciel de tenue de comptabilité par le personnel comptable ;

Risques

- Erreurs, pertes et omission des pièces ;
- productions d'informations comptables non fiables ;
- non exhaustivité des pièces transmises par les antennes au siège ;
- non exhaustivité des enregistrements comptables ;
- cumul des tâches incompatibles telles que l'enregistrement des écritures comptable et le contrôle de cet enregistrement ou l'établissement des états de rapprochement bancaire et leur contrôle ;
- erreur de paramétrage du logiciel de la part du personnel comptable du fait de la non maîtrisant de l'application par ce dernier.

Recommandations

- Mettre à la disposition des antennes un personnel qualifié pour la tenue de la comptabilité ;

- pourvoir le poste de comptable encore vacant au siège ce qui éviterait un cumul de tâches incompatibles;
- apporter au personnel comptable une formation conséquente au logiciel comptable. Une bonne connaissance de cet outil sera d'un grand apport dans le système d'information de l'ONG.

Après cet aperçu général sur le contrôle interne de l'ONG nous allons passer en revue les procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie.

5.2.2. Evaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie

Les principales procédures de la fonction trésorerie de l'ONG VIE concernent essentiellement l'encaissement des fonds, le règlement des diverses prestations et fournitures par chèque, en espèces ou par virement bancaire, l'établissement des états de rapprochement bancaire et les opérations de caisse.

5.2.2.1. Les procédures de trésorerie

Les opérations de trésorerie concernent :

- ✓ l'encaissement des fonds ;
- ✓ le règlement des diverses prestations et fournitures par chèque, en espèces ou par virement bancaire ;
- ✓ l'établissement des états de rapprochement bancaire ;
- ✓ les opérations de caisse.

Ces procédures concernent aussi bien le siège que les différentes antennes.

5.2.2.1.1 Trésorerie du Siège

Cette trésorerie est constituée des opérations de banque et de caisse en recettes et en dépenses :

□ Banque

Un compte bancaire est ouvert pour chaque partenaire au nom de l'ONG. Ils sont gérés par le Président et le Secrétaire Exécutif (les signataires).

Tout retrait de fonds exige la signature conjointe des deux représentants.

En ce qui concerne les recettes, les comptes bancaires sont alimentés par :

1. Les subventions des Partenaires

Elles peuvent être reçues sous forme de virement ou de chèque :

✓ Par virement

- A la réception de l'avis de crédit, un accusé de réception est établi par le Gestionnaire Administratif et Comptable ; Il est libellé en FCFA et est établi en trois (3) exemplaires ventilés comme suit :
 - la première copie est adressée au Partenaire ;
 - la deuxième copie est envoyée au siège ;
 - la troisième copie est classée dans chrono ouvert à cet effet ;
- lors de la réception de l'avis de crédit de la banque, une pièce de recette est établie, elle est annexée à l'avis de crédit ;
- un numéro d'ordre est affecté à chaque pièce ; qui sera ensuite enregistrée au livre de banque, puis au journal de banque ;
- l'écriture comptable est :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|-------------------|-------|--------|
| 5 | Trésorerie | X | |
| 1 | Fonds Immobilisés | | X |

✓ Subvention reçue par chèque

- A la réception du chèque au Secrétariat, il est présenté au Secrétaire Exécutif et ensuite transmis au Gestionnaire Administratif et Comptable qui établit un bordereau de dépôt des chèques ;
- le Gestionnaire Administratif et Comptable transmet le bordereau au Secrétaire Exécutif qui vérifie la concordance entre le montant du ou des chèques avec le bordereau de remise chèque ;

- après vérification, le Secrétaire Exécutif transmet le bordereau et le(s) chèque(s) au Président ;
- ce dernier endosse le(s) chèque(s) avec la mention « A virer au compte n° X » en manuscrit ou à l'aide d'un cachet ;
- le Président transmet ensuite l'ensemble du dossier au Gestionnaire Administratif et Comptable ;
- dès réception du bordereau, ce dernier enregistre le montant du bordereau dans le livre journal de Banque ;
- le Gestionnaire Administratif et Comptable transmet le dossier au comptable qui le classe.
- lors de la réception de l'avis de crédit de la banque, une pièce de recette est établie, elle est annexée à l'avis de crédit ;
- un numéro d'ordre est affecté à chaque pièce ; avant d'être enregistrée au livre de banque, puis au journal de banque ;
- l'écriture comptable est :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|-------------------|-------|--------|
| 5 | Banque | X | |
| 1 | Fonds Immobilisés | | X |

2. Cotisations, adhésion et dons

Ils sont reçus à la Caisse (espèces) ou par chèque, ou encore par virement.

✓ **Par caisse** : cf. : procédures prévues pour la caisse.

✓ **Par chèque**

La procédure est identique à celle décrite au niveau de la subvention reçue par chèque sauf pour la comptabilisation qui se présente à ce niveau comme suit :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|--------------------------------|-------|--------|
| 5 | Banque | X | |
| 1 | Cotisations, Dons ou Adhésions | | X |

3. Autres produits

La procédure reste identique à celle décrite au niveau de Cotisations, adhésions et dons, sauf pour la comptabilisation qui se présente ici comme suit :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|-----------------|-------|--------|
| 5 | Banque | X | |
| 1 | Autres produits | | X |

4. Cession des Immobilisations :

- Sur la base de la lettre recommandée et de la facture adressée par l'ONG VIE à l'acquéreur, le Caissier ou le Comptable reçoit le règlement ;
- Une pièce de recettes est établie au vue de la facture ;
- Les références de règlement sont portées sur la facture ;
- La pièce de recettes est enregistrée au livre de caisse ou de banque, puis dans le journal de banque ;
- La comptabilisation de la pièce de recettes sera faite comme suit :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|---------------------------|-------|--------|
| 5 | Caisse ou Banque | X | |
| 1 | Cession d'immobilisations | | X |

Ces procédures de cessions d'immobilisations sont les même que pour la caisse.

5. Subventions des autres donateurs

Un compte bancaire doit être ouvert pour chaque donateur et le reste de la procédure est identique à celle décrite à la section relative aux subventions. L'accusé de réception sera donc adressé au donateur concerné.

- L'écriture comptable sera :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|-------------------|-------|--------|
| 5 | Banque | X | |
| 1 | Fonds Immobilisés | | X |

Pour ce qui est du volet dépenses, celles engagées habituellement par l'ONG concernent :

- Les prestations et fournitures de toute sorte ;
- les salaires et les indemnités ;
- les frais de mission ;
- les approvisionnements des comptes des Antennes.

Ces dépenses sont réglées selon la procédure suivante :

- Le comptable établit l'ordre de paiement en trois (3) exemplaires et ventilé comme suit :
 - l'original est joint à la liasse de paiement ;
 - la première copie est destinée au bénéficiaire ;
 - la seconde copie est conservée dans le carnet à souche ;
- Il est soumis à la signature du Secrétaire Exécutif, Gestionnaire Comptable et Administratif, Bénéficiaire ;
- Toutes les mentions prévues sur le bon de paiement doivent être servies.

Les règlements s'opèrent par chèque ou par virements bancaires :

⇒ **Règlement par chèque**

- le Gestionnaire Administratif et Comptable établit le chèque au vu des pièces justificatives de dépenses (facture certifiée, BC, BL, bon de paiement, etc.) ;
- les références de règlement sont portées sur les exemplaires de la facture à régler ;
- le chèque joint aux pièces justificatives de dépenses est transmis au Secrétaire Exécutif pour la première signature ;
- il vérifie la régularité de la dépense et procède à la signature du titre de règlement ;
- ensuite, le titre de règlement est transmis au Président pour la 2ème signature ;
- après la signature du titre de règlement, la mention « payé » est apposée sur la facture (originale et copie) ;
- un bordereau de transmission de chèque est établi par le Comptable ; il est signé par le Gestionnaire Administratif et Comptable ;
- ce bordereau est ensuite consigné dans un registre ouvert à cet effet ;

- lors de la remise du chèque, le bénéficiaire signe pour réception conforme dans le registre ;
- après la transmission du chèque au bénéficiaire, le Comptable enregistre la pièce au livre de banque ;
- un numéro d'ordre est attribué à chaque pièce justificative de dépense ;
- après leur comptabilisation, les pièces justificatives sont classées dans un chrono ouvert à cet effet ;
- à bonne date, la pièce est saisie au journal de banque.

⇒ **Règlement de dépenses par virement**

La procédure à suivre est identique à celle décrite au niveau du règlement par chèque.

Les opérations de banque font toujours l'objet d'états de rapprochement et les conditions dans lesquelles ils sont faits sont les suivantes :

- Le rapprochement des comptes bancaires est effectué à la fin de chaque mois et pour chaque compte bancaire ouvert ;
- ce rapprochement s'effectue au vue du compte « Banque » du Grand livre et du relevé mensuel de la banque ;
- toutes les opérations figurant sur l'état de rapprochement sont expliquées, et une demande de renseignements écrite est adressée à la banque pour tout montant non expliqué ;
- les états de rapprochement sont saisis et visés par le Gestionnaire Administratif et Comptable ; ils sont classés dans un chrono ouvert à cet effet.

□ **Caisse**

Tout d'abord, une caisse de menues dépenses est mise en place dont le plafond est de FCFA 50.000. Le seuil minimum de cette caisse est fixé à FCFA 10.000 et elle est tenue par le Comptable. Elle est approvisionnée à partir du compte bancaire ou des recettes diverses (cotisations, adhésions, dons, cessions, etc.). Son mode d'approvisionnement se déclenche dès que le seuil minimum est atteint, une demande de réapprovisionnement est établie par le Caissier et transmise au Gestionnaire Administratif et Comptable pour visa dans les conditions suivantes :

- La demande de réapprovisionnement est établie par le Caissier en deux exemplaires et en garde une copie ;
- l'original est transmise au Gestionnaire Administratif et Comptable qui la transmet à son tour au Secrétaire Exécutif pour approbation ;
- après la signature, le Secrétaire Exécutif retourne la demande au Gestionnaire Administratif et Comptable ;
- le Gestionnaire Administratif et Comptable établit l'ordre de paiement et le chèque ;
- il le soumet à la première signature du Secrétaire Exécutif ;
- il le transmet ensuite au président pour la deuxième signature ;
- le chèque est ensuite enregistré dans le registre des chèques émis (il permet de suivre rapidement les mouvements de banque sans avoir recours aux relevés bancaires ou à la comptabilité) ;
- après le retrait de la banque et l'approvisionnement de la caisse, une pièce de recette est établie en deux exemplaires par le Comptable ventilés comme suit :
 - un exemplaire annexé à l'ordre de paiement, d'une copie de chèque et de la demande d'approvisionnement de la caisse, servira à la comptabilisation de l'approvisionnement dans le journal de banque;
 - le deuxième exemplaire annexé à la copie de la demande d'approvisionnement et une copie du chèque servira à la comptabilisation de l'approvisionnement dans le journal de caisse;
- Le comptable enregistre les mouvements observés dans le livre journal de la banque et de la caisse ;
- il classe les pièces de caisse dans :
 - Le chrono des pièces de recettes de la caisse ;
 - Le chrono des pièces de dépenses de la banque.

Les procédures de réapprovisionnement de la caisse par d'autres fonds autre que ceux provenant du compte bancaire de l'ONG sont les suivantes :

- A la réception des fonds, une pièce de recette est établie ;
- un numéro d'ordre est attribué à la pièce ;
- la pièce de recette est enregistrée au livre de caisse, puis dans le journal de caisse ;
- la comptabilisation est la suivante :

| N° Compte | | Débit | Crédit |
|-----------|--------------------------------|-------|--------|
| 5 | Banque | X | |
| 1 | Cotisations, Dons ou Adhésions | | X |

Les règlements des dépenses par la caisse concernent les fournitures ou prestations faites par les petits commerçants, artisans et particuliers qui ne sont pas en mesure de produire des factures en leur nom dont le montant est inférieur ou égal à 10 000 FCFA.

Ces règlements des dépenses par la caisse suivent les procédures suivantes :

- Après approbation de la demande d'achat, le comptable établit une pièce de caisse appelée «Bon de caisse » ;
- le numéro de la facture ou les références du bénéficiaire (nom et adresse) du règlement est porté sur la pièce de caisse ;
- cette pièce de caisse est soumise au visa du Gestionnaire Administratif et Comptable et à la signature du Secrétaire Exécutif ;
- la pièce de caisse est ensuite retournée à la caisse pour paiement ;
- le caissier vérifie l'identité du bénéficiaire au moyen d'une carte d'identité, permis de conduire, permis de séjour,.. etc. Il remet les espèces au bénéficiaire et le fait signer sur la pièce de caisse ;
- dans le cadre d'achats à effectuer en ville ou dans une autre localité, des avances sont consenties aux agents qui en sont chargés. Ces avances font l'objet d'un bon de sortie provisoire daté et signé par le bénéficiaire. Ce bon est régularisé (restitution de l'avance ou production des justificatifs et restitution de la monnaie) le jour même pour les achats sur place et le lendemain du retour de la mission pour les achats à l'extérieur ;
- les opérations sont enregistrées chronologiquement dans un livre de caisse ouvert à cet effet ;
 - à la fin de chaque journée, le caissier compte les espèces qu'il détient, et vérifie que ce montant correspond au solde enregistré dans le livre de caisse. Si cette comparaison révèle un écart, le caissier contrôle à nouveau les opérations de la journée dans le but d'identifier l'écart.

- tout écart non expliqué est immédiatement signalé au Secrétaire Exécutif avec, dans la mesure du possible, des hypothèses sur la raison de l'écart ;
- le contrôle de caisse est effectué par le Gestionnaire Administratif et Comptable à la fin de chaque mois. Des contrôles inopinés sont instaurés au moins deux (2) fois par an ;
- à la fin de chaque mois, le Gestionnaire Administratif et Comptable établit un procès verbal de caisse en deux exemplaires après chaque contrôle qui indique les espèces détenues dans la caisse ; il le soumet par la suite au visa du Secrétaire Exécutif ;
- il est signé par le Caissier et le Gestionnaire Administratif et Comptable comme preuve que le comptage a été effectué, et que le montant correspond au solde indiqué dans le livre de caisse ;
- l'original du procès verbal de caisse est classé par le Gestionnaire Administratif et Comptable ; la copie est classée par le caissier ;
- en fin d'exercice, un arrêt de caisse est effectué ; un certificat de caisse est établi et est signé par le Caissier et le Gestionnaire Comptable et Administratif.
- un numéro d'ordre est attribué à chaque pièce justificative de dépenses ;
- elles sont ensuite classées dans un chrono ouvert à cet effet.

L'ONG disposant des antennes dans les régions, sa trésorerie est constituée de la trésorerie de toutes ses représentations et les procédures s'étendent par conséquent jusqu'aux antennes.

5.2.2.1.2. Trésorerie au niveau des Antennes

□ Banque

Au niveau de chaque antenne, un compte est ouvert dans une banque ou aux CCP dans les localités où il n'y a pas de banque. Ce compte est géré conjointement par le chef d'antenne et son adjoint.

Tout retrait de fonds exige la signature conjointe de ces deux responsables.

Ces comptes alimentés à partir des comptes ouverts au siège ou d'autres recettes (cotisations, adhésions, cessions d'immobilisations) suivant les procédures suivantes :

- lors de la réception des fonds et de l'avis de crédit, une pièce de recette est établie par le Secrétaire-Comptable ;

- un numéro d'ordre est attribué à la pièce de recette qui est ensuite enregistrée au livre de banque.

En ce qui concerne les autres recettes, la procédure est identique à celle développée pour le siège à l'exception de la comptabilisation des opérations qui est faite au siège.

Le retrait de fonds de ces comptes rappelons-le, exige la signature conjointe de deux responsables de chaque antenne. Les dépenses objets des retraits au niveau des antennes sont celles destinées au financement des activités de l'ONG et de son fonctionnement. Elles sont réglées selon la procédure suivante :

- Le Secrétaire-comptable établit un ordre de paiement en deux (2) exemplaires ventilés comme suit :
 - l'original est joint à la liasse de paiement ;
 - la copie est destinée au bénéficiaire,
- Cet ordre de paiement est soumis à la signature du chef d'antenne, de son adjoint et du bénéficiaire ;
- toutes les mentions prévues sur le bon de paiement doivent être servies.

Les règlements s'opèrent par chèque ou par virements bancaires :

⇒ Règlement par chèque :

- Le chèque est établi par le Secrétaire-Comptable au vu des pièces justificatives de dépenses (facture certifiée, BC, BL, bon de paiement, etc.) ;
- les références de règlement sont portées sur les exemplaires de la facture à régler ;
- le chèque joint aux pièces justificatives de dépenses est transmis au chef d'antenne pour la première signature ;
- il vérifie la régularité de la dépense et procède à la signature du titre de règlement qui est ensuite transmis à l'adjoint pour la 2ème signature ;
- après signature, la mention « payé » est apposée sur la facture (originale et copie) ;
- un bordereau de transmission est établi par le Secrétaire-Comptable et signé par celui-ci ;
- ce bordereau est ensuite consigné dans un registre ouvert à cet effet ;
- lors de la remise du chèque, le bénéficiaire signe pour réception conforme dans le registre ;

- un numéro d'ordre est attribué à chaque pièce justificative avant d'être classées dans un chrono ouvert à cet effet ;
- Le 15 du mois suivant, les pièces comptables sont acheminées au siège pour leur vérification et leur comptabilisation ;
- elles font l'objet de copies gardées au niveau de la région ;

⇒ Règlement par virement :

La procédure à suivre est identique à celle décrite au point précédent.

Ces dépenses au niveau des antennes font aussi l'objet d'états de rapprochement bancaire dans les conditions suivantes :

- Le rapprochement des comptes bancaires est effectué à la fin de chaque mois par le Secrétaire comptable ;
- ce rapprochement s'effectue au vu du livre de banque et du relevé mensuel de la banque ;
- toutes les opérations figurant sur l'état de rapprochement sont expliquées, et une demande de renseignements écrite est adressée à la banque pour tout montant non expliqué ;
- Les états de rapprochement sont saisis et visés par le Chef d'Antenne ; ils sont classés dans un chrono ouvert à cet effet.

□ Caisse

Une caisse de menues dépenses dont le plafond est de Fcfa 50 000 est ouverte au niveau de chaque antenne. Son seuil minimum de cette caisse est fixé à Fcfa 5 000 et elle est tenue par le caissier.

Cette caisse est approvisionnée soit à partir du compte bancaire de l'antenne ou du siège, soit à partir des recettes diverses (cotisations, adhésions, dons, etc.).

Dès que le seuil minimum est atteint, une demande de réapprovisionnement est établie par le Caissier suivant la procédure suivante :

- La demande établie est transmise au Chef d'Antenne pour approbation ;
- après approbation, elle est retournée au Secrétaire-Comptable pour l'établissement du chèque ;

- après encaissement, une pièce de recette est établie ;
- pour les autres recettes, un reçu est établi en deux (2) exemplaires :
 - ✓ l'original est remis à la partie versante ;
 - ✓ la copie est conservée comme pièce comptable ;
- une pièce de recette est ensuite établie et annexée à la copie du reçu.

Les dépenses effectuées par la caisse au niveau des antennes concernent les fournitures ou prestations faites par les petits commerçants, artisans et particuliers qui ne sont pas en mesure de produire des factures en leur nom pour un montant inférieur ou égal à 5 000 FCFA. Ces règlements suivent la procédure suivante :

- une pièce de caisse appelée «Bon de caisse » est établie par le Secrétaire-Comptable;
- le numéro de la facture ou les références du bénéficiaire (nom et adresse) du règlement est porté sur la pièce de caisse ;
- elle est soumise au visa du chef d'antenne pour approbation et signature ;
- la pièce de caisse est ensuite retournée à la caisse pour paiement ;
- le Secrétaire-Comptable vérifie l'identité du bénéficiaire au moyen d'une carte d'identité, permis de conduire, permis de séjour, remet les espèces au bénéficiaire. Il le fait signer sur la pièce de caisse ;
- dans le cadre d'achats à effectuer en ville ou dans une autre localité, des avances sont consenties aux Agents qui en sont chargés. Ces avances font l'objet d'un bon de sortie provisoire daté et signé par le bénéficiaire ;
- ces avances de fonds sont régularisées (restitution de l'avance ou production des justificatifs et restitution de la monnaie) le jour même pour les achats sur place et le lendemain du retour de la mission pour les achats à l'extérieur.
- les opérations sont enregistrées chronologiquement dans un livre de caisse ouvert à cet effet ;
- à la fin de chaque journée, le caissier compte les espèces qu'il détient, et vérifier que ce montant correspond au solde enregistré dans le livre de caisse ;
- si cette comparaison révèle un écart, le caissier contrôle à nouveau les opérations de la journée dans le but d'identifier l'écart ;
- tout écart non expliqué est immédiatement signalé au chef d'antenne avec, dans la mesure du possible, des hypothèses sur la raison de l'écart ;

- le contrôle de caisse est effectué par l'adjoint au chef d'antenne à la fin de chaque mois. Des contrôles inopinés sont instaurés au moins deux (2) fois par an ;
- à la fin de chaque mois, l'Adjoint établit un procès verbal de caisse en deux exemplaires après chaque contrôle qui indique les espèces détenues dans la caisse ; il le soumet par la suite au chef d'antenne ;
- il est signé par le caissier et l'adjoint comme preuve que le comptage a été effectué, et le que le montant correspond au solde indiqué dans le livre de caisse ;
- l'original du certificat de caisse est classé par l'adjoint ; la copie est classée par le Caissier;
- en fin d'exercice, un arrêt de caisse est effectué ; un certificat de caisse est établi et est signé par le Caissier, l'adjoint, et le chef d'antenne.
- un numéro d'ordre est attribué à chaque pièce justificative qui est ensuite classée dans un chrono ouvert à cet effet ;
- le 15 du mois suivant, les pièces comptables sont acheminées au siège pour leur vérification et comptabilisation ;
- elles font l'objet de copies gardées au niveau de la région ;

Nous avons choisi de faire la narration pour décrire ces procédures car nous estimons qu'avec le flow-chart il nous est très difficile de le faire dans les moindres détails compte tenu de l'extension de ces procédures dans les antennes.

Toutefois, lors des tests d'existence nous avons utilisé des flow-chart pour les procédures que nous avons choisi de tester.

Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit de la fonction trésorerie de l'ONG VIE

Ce chapitre nous permettra à travers la description des différentes procédures de la fonction trésorerie de faire l'audit de la fonction trésorerie de l'ONG VIE tout en suivant notre modèle d'analyse.

6.1. Présentation de l'ONG VIE

(Voir Chapitre 4)

6.2. Prise de connaissance du contrôle interne de la fonction trésorerie de l'ONG VIE

(Voir Chapitre 5)

6.3. Test de conformité

Ce test va nous permettre de connaître le degré d'application des procédures ainsi décrites. Pour le réaliser, nous avons choisi deux procédures décrites à travers un flow-chart. Ces deux procédures sont celles de règlement d'un fournisseur par chèque au siège et par caisse au niveau des antennes.

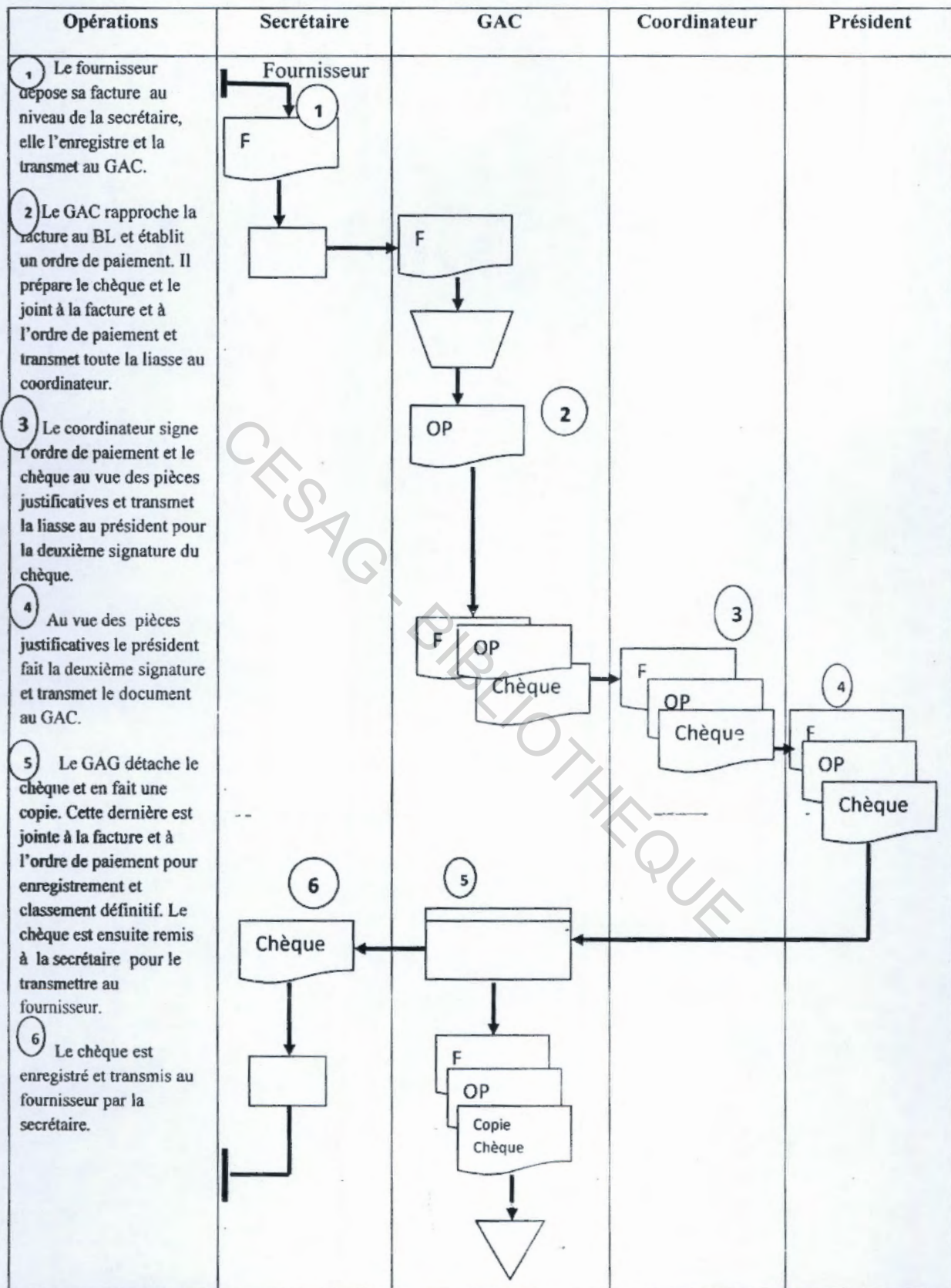
Nous avons faits le choix des procédures de décaissement car la validation des dépenses nous paraît beaucoup plus importante dans un audit de projet.

Le choix du siège et des antennes relève du souci de respecter la portée géographique des ces procédures.

Quant au choix des comptes de banque et de caisse, il est motivé par le souci de représentativité des comptes enregistrant les opérations de trésorerie au sein de l'ONG.

Nous allons présenter le flow-chart du règlement par banque au siège d'abord et ensuite celui du règlement par caisse au niveau des antennes.

Fig. N°2 : flow-chart du processus de règlement d'un fournisseur par chèque

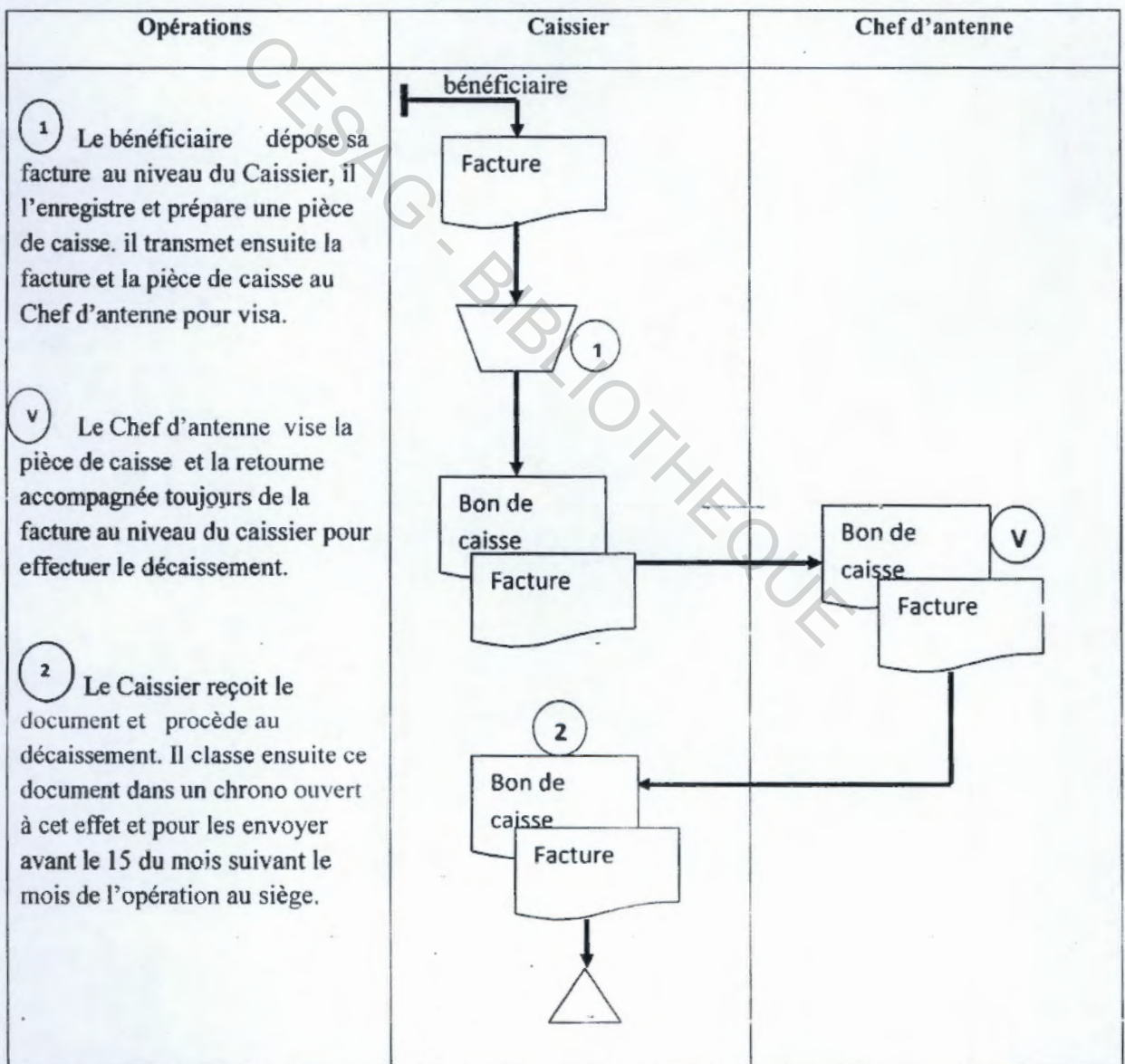


Source : nous même

Au vue de diagramme, et de la procédure décrite précédemment, le principal point faible de ces procédures est le cumul de fonction de GAC et celle de comptable. Le GAC assure à lui seul les fonctions d'exécution et de contrôle. Le risque d'erreurs de fraudes est très important ici dans la mesure où l'exécution et le contrôle sont exercés par une même personne.

Le deuxième point faible de cette procédure au niveau de la conception est, à notre avis, la cosignataire du président et non du GAC alors que c'est ce dernier qui s'occupe d'entrée et de sortie de fonds de l'ONG. Néanmoins, ce système de double signature constitue une force dans ce processus de règlement de fournisseurs.

Fig. N° 3 : flow-chart du processus de règlement d'une dépense à l'antenne de Gaya



Source : nous même

Nous constatons qu'au niveau des antennes, les opérations de règlements par caisse ne présentent pas des insuffisances significatives. Cependant, il serait souhaitable que l'ONG forme les caissiers au niveau des antennes en comptabilité car ces derniers, jouent le rôle des comptables dans ces localités.

Conformément à notre méthodologie présentée dans la première partie, nous avons fait des tests de permanence sur les différentes procédures de trésorerie afin de révéler les procédures qui sont théoriquement efficaces mais pratiquement non appliquées ou mal appliquées.

6.4. Test de permanence

Notons tout d'abord que pour la réalisation de nos tests, nous avons contrôlé toutes les pièces de banque et de caisse pour la période allant de juillet 2007 à juin 2008. Nous avons aussi vérifié tous les états de rapprochement bancaire.

Nous avons réalisé lors de ce test les vérifications suivantes :

□ En banque :

- ✓ Contrôle de la régularité de la liasse des pièces justificatives à partir des journaux de banque ;
- ✓ contrôle de la régularité des états de rapprochement bancaires ;
- ✓ contrôle de l'apurement du compte de virement interne entre les comptes de trésorerie ;
- ✓ contrôle de l'apurement des avances de fonds ;
- ✓ contrôle sur les états estimatifs de coût des missions ;
- ✓ contrôle sur la régularité des pièces relatives aux missions ;
- ✓ contrôles sur la régularité des pièces relatifs aux ateliers de formation.

Constats :

- ✓ les pièces en provenance des antennes pour le siège ne sont pas toujours accompagnées d'un bordereau de transmission ;
- ✓ Les éléments de la liasse des pièces justificatives à savoir : la facture certifiée, le bon de livraison, le bon de commande, la copie du titre de règlement sont rarement réunis ;
- ✓ des chèques de règlement fournisseurs sont libellés au nom d'agents, employés de l'ONG ;
- ✓ les décharges signées ne portent pas toujours le cachet du bénéficiaire ;

- ✓ les mentions prévues par les procédures ne sont pas toujours apposées sur les pièces justificatives ;
- ✓ les avances de fonds des antennes ne sont pas accompagnées d'une justification des avances de fonds antérieurs (rapports, décomptes et budget) comme prévu par le dispositif de versement de fonds ;
- ✓ l'établissement des états de rapprochements bancaire au siège n'appelle pas d'observation particulière. Cependant, les conciliations des comptes ont été effectuées en comparant les extraits bancaires aux journaux ; le document le plus approprié pour l'établissement des états de rapprochement est le grand livre ;
- ✓ à Maradi les relevés bancaires n'ont pas été joints aux conciliations des cinq premiers mois de notre étude ;
- ✓ à Gaya, ce sont des historiques de mouvements du compte bancaire qui ont été joints aux états de rapprochement en lieu et place des relevés bancaires ;
- ✓ à Téra, le compte ouvert au Centre des Chèques postaux (CCP) (il n'y a pas de banque à Téra) n'a pas connu de mouvements au cours de la période et il n'y a pas d'observation particulière à ce sujet ;
- ✓ aucun des trois comptes banques et CCP ouverts au niveau des antennes ne fait l'objet d'un suivi sur livre de banque ;
- ✓ lors de ateliers de formations, les états émargés des paiements de primes et indemnité ne sont pas toujours joints aux pièces de dépenses ;
- ✓ les états estimatifs de coût des missions ne sont pas joints aux pièces ;
- ✓ pour certaines missions les ordres de missions ne sont pas joints aux pièces de dépenses ;

Risques :

- ✓ Pertes des pièces et autres documents pendant leur acheminement au siège ;
- ✓ fraudes et détournements qui seraient dus à l'absence, à l'insuffisance ou à l'irrégularité des pièces justificatives ;
- ✓ détournements de fonds destinés aux fournisseurs par les agents de l'ONG ;
- ✓ règlements de factures fictives qui seraient dus à l'insuffisance des mentions obligatoires sur les factures et les titres de règlements ;
- ✓ détournements de fonds qui seraient dus à un manque de suivi de fonds avancés au niveau des antennes ;

- ✓ problème d'exhaustivité des opérations lors de l'établissement des états de rapprochement bancaire si ces derniers sont établis sur la base des documents autres que les relevés bancaires et le grand livre ;
- ✓ fraude qui serait due à l'utilisation des faux documents pour justifier les dépenses lors des ateliers de formations ;
- ✓ fraudes dans les décomptes des dépenses liées aux missions ;
- ✓ fraudes qui seraient dus à l'établissement des documents pour des missions inexistantes ;

Recommandations :

- ✓ Prendre soin de bien numéroter les pièces ;
- ✓ accompagner toujours les pièces acheminées au siège d'un bordereau de transmission ;
- ✓ l'ONG doit apporter un soin particulier à la justification des opérations de dépenses ;
- ✓ le titre de règlement doit être libellé au nom du bénéficiaire ou d'une autre personne dûment mandatée (procuration par exemple) ;
- ✓ utiliser les extraits du grand livre pour l'établissement des états de rapprochement bancaire ;
- ✓ joindre systématiquement les relevés bancaires aux états de rapprochement ;
- ✓ comme prévu dans le manuel, le siège et les antennes devront mettre en place des livres de banque ;
- ✓ joindre un état détaillé des frais de mission payés ;
- ✓ la liasse de paiement devra comporter l'ordre de mission ;
- ✓ l'ONG doit mener des missions de formation à l'endroit des chefs d'antennes pour que les dépenses liées aux ateliers de formation soient justifiées par les pièces appropriées.

La trésorerie de l'ONG étant essentiellement constituée de banque et de caisse, nos vérifications se sont aussi effectuées au niveau de la caisse.

□ **A la caisse :** les vérifications suivantes ont été effectuées :

- ✓ Contrôle de la régularité de la liasse des pièces justificatives à partir des journaux de banque ;
- ✓ contrôle des soldes de caisse et de procès verbaux de caisse ;
- ✓ contrôle des livres de caisse ;
- ✓ vérification du respect du plafond de la caisse ;
- ✓ vérification de la réalisation des contrôles inopinés de caisse;

- ✓ vérification sur l'apurement des bons de caisse ;
- ✓ contrôle sur la sécurité de disponibilité en caisse.

Constats :

- ✓ les pièces reçues des antennes au siège ne sont pas toutes numérotées ;
- ✓ les approvisionnements de caisse des antennes se font souvent par retraits bancaires du siège au nom d'un agent du siège ou des zones en mission pour remettre l'argent au responsable d'antenne ;
- ✓ les éléments de la liasse des pièces justificatives à savoir : la facture certifiée, le bon de livraison, le bon de commande, la copie du titre de règlement ne sont pas toujours réunis;
- ✓ les caisses ne sont pas suivies sur les livres de caisse ;
- ✓ le plafond de caisse n'est pas respecté ;
- ✓ il n'y a pas eu de contrôle inopiné de caisse ;
- ✓ l'apurement des bons de caisse est effectué dans les règles ;
- ✓ en fin l'ONG ne dispose pas de coffres forts pour la conservation des disponibilités malgré le volume important des espèces manipulées. Des sommes importantes demeurent souvent entre les mains des chefs d'antennes.

Risques :

- ✓ Pertes des pièces et autres documents pendant leur acheminement au siège ;
- ✓ absence d'exhaustivité des pièces du fait de leur mauvaise numérotation ;
- ✓ perte d'espèces qui serait due au transport d'espèces vers les antennes ;
- ✓ fraudes et détournements qui seraient dus à l'absence, à l'insuffisance ou à l'irrégularité des pièces justificatives ;
- ✓ détournement qui serait dû au manque de contrôle inopiné de caisse ;
- ✓ vol des disponibilités faute de moyen pour les sécuriser.

Recommandations :

- ✓ Prendre soin de bien numéroté les pièces ;
- ✓ accompagner toujours les pièces acheminées au siège d'un bordereau de transmission ;
- ✓ l'ONG doit apporter un soin particulier à la justification des opérations de dépenses ;
- ✓ utiliser les virements bancaires pour le transfert de fonds dans la localité et opérer un approvisionnement à partir du compte bancaire ouvert au nom de l'antenne. En cas d'impossibilité de transfert, la remise de fonds à un agent de l'ONG doit être entourée de la plus grande discrétion ;

- ✓ le siège et les antennes devront mettre en place des livres de caisse ;
- ✓ veiller respecter le montant plafond de 50 000 F.CFA pour les caisses ;
- ✓ procéder à des contrôles inopinés de caisse comme prévu par les procédures ;
- ✓ envisager l'acquisition des coffres forts pour les caisses.

Après cette première analyse du contrôle interne nous pouvons procéder à une dernière évaluation.

6.5. Evaluation finale du contrôle interne

Le test de permanence nous a permis de faire des constats sur le degré d'application des procédures. Cela nous permet de dresser un tableau qui fait ressortir les différentes forces et faiblesses du contrôle interne. Le travail sera beaucoup plus facile dans la mesure où nous disposons déjà des FRAP faisant ressortir les constats et les risques y afférents.

Tableau N°6 : synthèse forces, faiblesses et risques encourus

| Dispositif de contrôle interne | Forces | Faiblesses | Risques |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Organisation générale de l'ONG | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence de l'organigramme ; ✓ existence d'un manuel de procédures- | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le manuel de procédures n'est pas mis à jour ; ✓ le manuel n'est pas mis à la disposition des utilisateurs. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise exécution des tâches ; ✓ conflit de compétence ; ✓ absence de synergie ; ✓ détournement de fonds de l'ONG. |
| Organisation comptable | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence des outils pour la tenue de la comptabilité ; ✓ toutes les opérations ont été enregistrées. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personnel insuffisant ; ✓ Cumul de fonction ; ✓ personnel non formé. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ mauvaise exécution des tâches ; ✓ détournement de fonds de l'ONG. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Double signature du chèque en cas de règlement par banque ; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ la liasse des pièces justificatives n'est pas toujours complète ; ✓ les pièces en provenance des antennes ne sont | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Problème d'exhaustivité ; ✓ pertes des pièces ; ✓ doubles règlements |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Règlement des fournisseurs</p> | <p>✓ Contrôle des pièces avant la signature du chèque et de l'ordre de paiement par le coordinateur.</p> | <p>pas toutes numérotées ; ✓ les chèques de règlement fournisseurs sont libellés au nom d'agents, employés de l'ONG ; ✓ les mentions prévues par les procédures ne sont pas toujours apposées sur les pièces justificatives.</p> | <p>✓ détournement des règlements destinés aux fournisseurs ; ✓ règlement des fausses factures ; ✓ collusion avec les fournisseurs.</p> |
| <p>Etats de rapprochement bancaire</p> | <p>✓ Les états de rapprochement sont effectués et visés.</p> | <p>✓ Les états de rapprochement ne sont pas établis sur la base des documents appropriés.</p> | <p>✓ Omission d'opérations ou des mouvements de compte.</p> |
| <p>Frais de missions</p> | <p>✓ Toutes les missions sont autorisées</p> | <p>✓ Les ordres de mission ne sont pas toujours joints à la pièce justificative</p> | <p>✓ détournement de fonds de l'ONG ; ✓ règlement des frais pour des missions fictives</p> |
| <p>Frais des ateliers de formation</p> | <p>✓ Les ateliers de formation font toujours l'objet d'un contrat avec le formateur.</p> | <p>✓ les états émargés des paiements de primes et indemnité ne sont pas toujours joints aux pièces de dépenses.</p> | <p>✓ Etablissement des documents fictifs ; ✓ détournement de fonds de l'ONG.</p> |
| <p>Contrôle de caisse</p> | <p>✓ Existence d'un caissier au siège et au niveau de chaque antenne ; ✓ l'apurement systématique de bon de caisse.</p> | <p>✓ Absence de contrôle inopiné de caisse ; ✓ absence de coffres forts pour la protection des disponibilités ; ✓ Non respect du plafond de caisse.</p> | <p>✓ détournement de fond de l'ONG ; ✓ vol des disponibilités.</p> |

Source : nous même

L'objectif de l'évaluation de contrôle interne est d'arriver à dégager les forces et les faiblesses du système. Les premières seront renforcées et les secondes constituent des risques qu'il faut anticiper et maîtriser. Cependant, comme tout système, le contrôle interne ne constitue pas une panacée pour l'organisation, il ne permet que de limiter les risques et non de les éradiquer. Cette dernière étape de l'évaluation de contrôle interne nous permet de nous engager en tant qu'avertis dans le contrôle de comptes qui constitue notre prochaine étape.

6.6. L'examen des comptes de la trésorerie

Suite logique de l'évaluation du contrôle interne, cette étape nous a permis d'examiner les comptes de trésorerie entrant dans le champ de notre étude. Nous avons en effet passé en revue toutes les pièces de caisses et de banque mis à notre disposition.

6.6.1. Banque

Les travaux que nous avons effectués dans le cadre de notre travail sont les suivantes :

- ✓ vérifier que le solde du compte virement de fonds est soldé ;
- ✓ vérifier que les informations reçues directement des banques sont conformes aux écritures comptables ;
- ✓ vérifier les états de rapprochement bancaire en pointant les montants en rapprochement entre les relevés bancaires et les journaux ;
- ✓ vérifier les honoraires et autres rémunérations versées par rapport aux montants contractuels lors de l'emploi des consultants ;
- ✓ vérifier la conformité des paiements de per diem avec les feuilles de présence ou d'émargement lors des ateliers et séminaires de formation ;
- ✓ vérifier les per diem : taux, durée de séjour pour les missions et déplacements ;
- ✓ vérifier la justification des avances sur frais de mission ;
- ✓ vérifier la justification des soldes des comptes fournisseurs ;

Après ces vérifications nous avons fait les constats suivants :

- 1) le compte de virement de fonds est soldé et nous n'avons pas d'observation particulière sur ce point ;
- 2) le solde du compte banque est de FCFA 5 712 150 réparti comme suit :
 - banque siège 5 688 946

| | |
|-----------------|--------|
| ▪ banque Maradi | 7 850 |
| ▪ banque Gaya | 15 354 |

Nous avons vérifié tous ces soldes à travers les relevés bancaires et les journaux de banque. Nous avons constaté que, hormis les frais bancaires qui font l'objet de régularisation, les informations reçues directement des banques sont conformes aux écritures comptables ;

- 3) nous avons vérifié que les montants versés aux consultants correspondent aux montants inscrits aux contrats. Cependant, les conditions ne nous ont pas été rendues faciles pour confirmer les rémunérations versées auprès des ces consultants ;
- 4) nous avons fait le rapprochement entre les per diem payés et les feuilles de présence ou d'émargement. Nous avons constaté que tous les montants correspondent. Cependant, nous ne disposons pas de moyens pouvant nous permettre d'aller jusqu'au bout de l'analyse car l'évaluation de contrôle interne a relevé des faiblesses à ce niveau : Les états émargés des paiements de primes et indemnité ne sont pas toujours joints aux pièces de dépenses ;
- 5) nous avons analysé le compte fournisseur et nous avons constaté qu'il se présente comme suit :

| | |
|--|--------------|
| ▪ fournisseurs avances versées (créance) | 457 765 FCFA |
| ▪ dettes fournisseurs | 84 568 FCFA |

Pour la créance, il s'agit d'une avance de 35% versée au fournisseur de matériel pour équiper des écoles villageoises. (Fact N°BQ32 du 22/06/08).

La dette fournisseurs correspond à la facture Fact N°BQ 05 du 03/06/08 relative à l'achat d'une imprimante au près d'un fournisseur local.

Notons toutefois que ces montants (créance et dette) n'ont pas été confirmés auprès des fournisseurs concernés.

6.6.2. CCP

Un seul compte est ouvert au CCP à Téra car il n'y a pas de banque dans la localité. Le solde est de FCFA 11 624, il n'a pas connu de mouvement durant la période, donc nous n'avons pas d'observation particulière à son sujet.

6.6.3. Caisse

Dans le cadre de notre travail, nous avons procédé aux contrôles suivants :

- ✓ Vérifier la concordance des soldes des caisses inscrits aux journaux en comptabilité et le montant des espèces en caisse ;
- ✓ vérifier la conformité des paiements de per diem avec les feuilles de présence ou d'émargement lors des ateliers et séminaires de formation ;
- ✓ vérifier les per diem : taux, durée de séjour pour les missions et déplacements ;
- ✓ vérifier la justification des avances sur frais de mission ;
- ✓ vérifier la justification des soldes des comptes fournisseurs ;

Après ces vérifications les constats suivants se sont dégagés :

1) le solde global de la caisse est de FCFA 730 982 réparti comme suit :

| | |
|-----------------|---------|
| ▪ caisse siège | 244 422 |
| ▪ caisse Téra | 252 062 |
| ▪ caisse Maradi | 190 263 |
| ▪ caisse Gaya | 44 235 |

Nous avons vérifié physiquement ces soldes au niveau de chaque antenne. Cependant nous avons toutefois constaté des écarts du fait du décalage entre la date de vérification des soldes comptable au siège et notre déplacement au niveau des antennes. Les soldes effectifs que nous avons comptés sont les suivants quelque jour après la vérification comptable:

| | |
|-----------------|---------|
| ▪ caisse siège | 244 422 |
| ▪ caisse Téra | 197 392 |
| ▪ caisse Maradi | 171 423 |
| ▪ caisse Gaya | 14 235 |

Ces écarts nous ont été justifiés par les dépenses effectuées par les responsables en place.

Les autres vérifications n'ont pas fait l'objet de constat particulier de notre part ; tous les tests étaient satisfaisants.

Le solde globale de la trésorerie de l'ONG est de FCFA 6 454 767 réparti comme suit :

| | | |
|-----------------|-----------|------------------|
| □ Banque | | 5 712 150 |
| ▪ banque siège | 5 688 946 | |
| ▪ banque Maradi | 7 850 | |
| ▪ banque Gaya | 15 354 | |
| □ CCP | | 11 624 |
| □ Caisse | | 730 982 |
| ▪ caisse siège | 244 422 | |
| ▪ caisse Téra | 252 062 | |
| ▪ caisse Maradi | 190 263 | |
| ▪ caisse Gaya | 44 235 | |

Ce chapitre consacré aux vérifications des comptes de la trésorerie nous a permis de rapprocher les montants enregistrés en comptabilité et les autres documents tels que les relevés bancaires ou les contrats. Toutefois, nous n'avons pas eu la possibilité de confirmer les différents tiers concernés. Nous nous sommes contentés, mis à part la disponibilité de relevés bancaires, des documents internes.

En fin, globalement cet examen ne révèle pas d'anomalie particulière.

Ce chapitre met ainsi fin aux différents examens pour nous permettre de formuler des recommandations et envisager la mise en œuvre de ces recommandations.

Chapitre 7 : Recommandations et perspectives de mise en œuvre

Ce chapitre essentiellement constitué des propositions à mettre en œuvre pour l'amélioration du système est le résumé de recommandations proposées tout au long de l'analyse comme nous l'avons déjà annoncé dans la première partie.

7.1. Recommandations relatives à l'organisation générale de l'ONG

Pour ce qui est de l'organisation générale de l'ONG, les principales recommandations à mettre en œuvre est la mise à jour du manuel de procédures administratives et comptables pour intégrer les procédures portant sur les opérations entre d'une part, le siège et les antennes et d'autre part, entre les antennes et les structures intermédiaires.

La structure chargée de mettre en œuvre ces recommandations est la coordination (le coordinateur).

Notons toutefois que, un projet de révision du manuel est en cours d'exécution et une formation destinée aux utilisateurs de ce manuel est prévue durant cette année 2008.

7.2. Recommandations relatives à l'organisation comptable

Au niveau de l'organisation comptable, les principales recommandations à mettre en œuvre sont :

- ✓ La mise à la disposition des antennes un personnel qualifié pour la tenue de la comptabilité ;
- ✓ le recrutement d'un comptable pour le poste encore vacant au siège. Ce qui éviterait le cumul de tâches incompatibles constaté ça et là lors de l'évaluation du contrôle interne;
- ✓ la formation du personnel comptable au logiciel comptable.

La mise en œuvre de ces recommandations revient au coordinateur. Ce dernier nous a toutefois déclaré que le poste de comptable est resté jusqu'à présent vacant car c'est le gestionnaire administratif et comptable qui joue le rôle de comptable alors qu'il doit se concentrer à ses tâches d'administration.

7.3. Recommandations relatives aux opérations de trésorerie

Ces recommandations portent sur les opérations de banque et de caisse.

7.3.1. Banque

L'essentiel des recommandations portant sur les opérations de banque à mettre en œuvre se résume au respect strict des procédures.

Le tableau qui suit nous présente les différentes recommandations et les acteurs pour leur mise en œuvre

Tableau N°7 : Recommandations et acteurs de mise en œuvre : opérations de banque

| Recommandations | Structure de mise en œuvre |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apporter un soin particulier à la justification des dépenses ; ✓ la mise en place des livres de banque . | Le Coordinateur |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ joindre systématiquement les relevés bancaires aux états de rapprochement. | Le Gestionnaire Administratif et Comptable |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ libeller le titre de règlement au nom du bénéficiaire ou d'une autre personne dûment mandatée ; ✓ mener des missions de formation à l'endroit des chefs d'antennes. | Le Coordinateur & Le Gestionnaire Administratif et Comptable |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numérotter les pièces ; ✓ utiliser les extraits du grand livre pour l'établissement des états de rapprochement bancaire. | Le comptable |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ accompagner toujours les pièces acheminées au siège d'un bordereau de transmission ; | Les chefs d'antennes |

Source : nous même

Il faut en outre signaler que dans la situation actuelle ce tableau n'a pas de sens majeur dans la mesure où le Gestionnaire Administratif et Comptable joue aussi le rôle du comptable. Sa pertinence réside dans la perspective de mise en œuvre de la recommandation selon laquelle l'ONG doit pourvoir le poste du comptable qui est demeuré jusqu'alors vacant.

7.3.2. Caisse

Les recommandations à mettre en œuvre au niveau des opérations de caisse comme ce que nous venons de voir en banque, se résument aussi au respect des procédures élaborées à cet effet.

Tableau N°8 : Recommandations et acteurs de mise en œuvre : opérations de caisse

| Recommandations | Structure de mise en œuvre |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apporter un soin particulier à la justification des dépenses ; ✓ la mise en place des livres de caisse ; ✓ l'acquisition des coffres forts pour sécuriser les disponibilités. | Le coordinateur |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ utiliser les virements bancaires pour le transfert de fonds au niveau des antennes ✓ effectuer des contrôles inopinés de caisse ; ✓ respecter le plafond de caisse. | Le Gestionnaires Administratif et Comptable |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numéroté les pièces | Le comptable |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ accompagner toujours les pièces acheminées au siège d'un bordereau de transmission ; | Les chefs d'antennes |

Source : nous même

La même remarque faite au niveau de la banque concernant le poste de comptable est aussi valable au niveau de la caisse

Conclusion deuxième partie

Dans cette partie pratique que nous venons de terminer, nous avons fait une évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie de l'ONG VIE en vue de nous assurer de leur existence, de leur fonctionnement et de leur bonne application. Ce travail a été effectué sur la base de la démarche et des outils que nous avons déjà énoncés dans la première partie. Cette démarche et ces outils nous ont permis de déceler des insuffisances dans la conception de procédures et des manquements quant à leur application. Ces insuffisances et manquements constituent des risques importants pour les Ressources de l'ONG. C'est qui nous a amené à formuler de recommandations en vue de maîtriser ces risques. L'amélioration du système de contrôle interne passe ainsi par la mise en œuvre de ces recommandations par les différents acteurs au sein de l'ONG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Au terme de cette étude, nous avons acquis une connaissance globale sur le fonctionnement de la fonction trésorerie dans un projet de développement. Après une évaluation du contrôle interne et le contrôle des comptes, nous sommes à mesure d'affirmer que la gestion de la fonction trésorerie passe par la mise en place et le respect d'un bon dispositif de contrôle interne. L'évaluation de ce dispositif de contrôle interne constitue un moyen efficace pour toute mission d'audit. Elle permet à l'auditeur d'apprécier la fiabilité des informations issues de ce dispositif pour planifier le contrôle des comptes.

Le cas l'ONG VIE nous a permis de mettre en œuvre cette étape très importante pour une mission d'audit.

En effet, l'audit de la fonction trésorerie de l'ONG VIE a relevé des insuffisances au niveau du contrôle interne. Ce qui implique des risques importants quant à la fiabilité de l'information, à l'efficacité et l'efficience des opérations, au respect des lois et règlements et à la sauvegarde et la protection du patrimoine de cette ONG.

Pour réduire ces risques l'ONG doit veiller au respect des procédures dont elle s'est elle-même dotées pour la gestion de la fonction trésorerie.

Quant au contrôle de compte il n'a pas été constaté d'anomalie particulière à ce niveau.

Tous ces risques identifiés peuvent contribuer à la détérioration de l'image fidèle des rapports et états financiers que l'ONG a l'obligation de produire périodiquement pour l'information de ses bailleurs. Notre but durant toute cette étude était de contribuer à une bonne gestion de la fonction trésorerie pour atteindre l'image fidèle dans la production des rapports et états financiers. Nous pensons qu'avec modestie que nous avons fait des propositions allant dans ce sens.

Cependant, cette étude basée sur une approche par les risques ne va pas au bout de l'analyse qui aboutit à l'élaboration d'une cartographie des risques. Or cette dernière est un véritable tableau de bord qui permet d'anticiper les occurrences des risques et de minimiser leurs impacts. Nous avons effectué une partie du travail et nous espérons que d'autres personnes iront au bout de l'étude.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme ONG VIE "Kandé Ni bayra"

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Annexe 4 : Exemple de procès verbal de contrôle de caisse

Annexe 5 : Exemple de quittance de paiement

Annexe 6 : comptes enregistrant les opérations de trésorerie

Annexe 7 : Tests de permanence

CESAG - BIBLIOTHEQUE

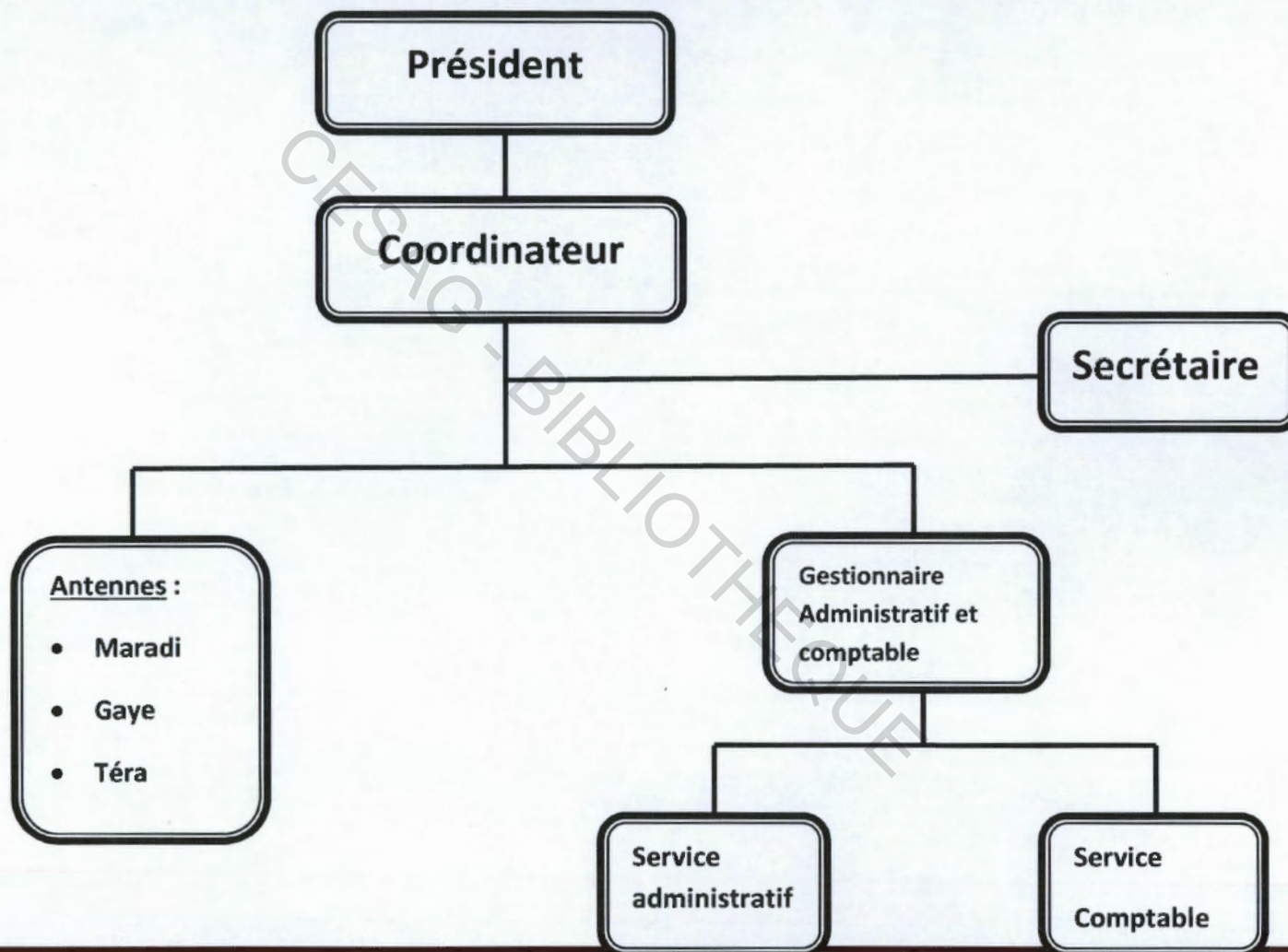
ANNEXE 1

CESAG BIBLIOTHEQUE



Kandé Ni Bayra
B.P. : 349
Tél : +227 20 75 25 60
Fax : +227 20 75 54 48
E-mail : viabayra@lutnet.ne
Niamey, Niger

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE L'ONG VIE-"KANDE NI BAYRA"



CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 2 : Questionnaire de contrôle interne

| QUESTIONS | REPOSE | |
|--|--------|-----|
| | OUI | NON |
| <u>Réceptions de la subvention des bailleurs :</u> | | |
| ✓ Existe-t-il un compte spécial ouvert pour recevoir les subventions des bailleurs ? | X | |
| ✓ Existe-t-il des procédures écrites pour la réception de ces fonds ? | X | |
| ✓ l'ONG bénéficie-t-elle d'autres fonds autres les subventions des donateurs ? | X | |
| ✓ Les subventions, sont-elles uniquement reçues par banque ? | | X |
| <u>Règlement des fournisseurs :</u> | | |
| ✓ Existe-t-il des procédures écrites pour le règlement des fournisseurs ? | X | |
| ✓ Les paiements sont ils autoriser par les personnes habilitées ? | X | |
| ✓ Existe-t-il un système de double signature de chèque ? | X | |
| ✓ A-t-on défini des montants spécifiques pour des règlements par banque et ceux pour des règlements par caisse ? | X | |
| ✓ Existe-t-il un contrôle des pièces justificatives avant d'ordonner le paiement ? | X | |
| ✓ Existe-t-il un système d'annulations des factures et d'autres pièces justificatives pour éviter un double paiement ? | | X |

ANNEXE N° 2 (suite) : Questionnaire de contrôle interne

| QUESTIONS | REPONSE | |
|---|---------|--|
| <u>Etats de rapprochement bancaire</u> | | |
| ✓ Les états de rapprochement bancaire sont-t-ils établis chaque mois ? | X | |
| ✓ Les états de rapprochement bancaire sont-t-ils soumis au contrôle des personnes habilitées ? | X | |
| <u>Contrôle de caisse :</u> | | |
| ✓ A-t-on défini des procédures écrites des contrôles inopinés de caisse ? | X | |
| ✓ A-t-on défini des plafonds pour les montants en caisse ? | X | |
| ✓ A-t-on défini des procédures d'apurement des bons provisoires ? | X | |
| <u>Règlement des frais des ateliers de formation :</u> | | |
| ✓ A-t-on défini des procédures de règlement des ateliers de formation ? | X | |
| ✓ L'ONG signe-t-elle des contrats avec les formateurs ? | X | |
| ✓ Les pièces justificatives font-t-elles l'objet de contrôle après les ateliers ? | X | |
| <u>Missions et déplacements :</u> | | |
| ✓ Les missions sont-t-elles toujours autoriser ? | X | |
| ✓ Existe-il toujours d'ordre de mission ? | X | |
| ✓ A-t-on prévu des procédures d'avance et de remboursement de fonds dans le cadre de ces missions ? | X | |

ANNEXE 3

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 3 : Grille de séparation des tâches

| Tâches | Secrétaire | Caissier | Comptable | GAC | SE | Président |
|--|------------|----------|-----------|-----|----|-----------|
| Réception du chèque de la subvention | X | | | | | |
| Etablissement du bordereau de dépôt des chèques | | | | X | | |
| Vérification de la concordance entre le montant du chèque et le bordereau de remise chèque | | | | | X | |
| Autorisation du virement de la subvention dans le compte de l'ONG | | | | | | X |
| Comptabilisation de la subvention | | | | X | | |
| Réceptions des factures | X | | | | | |
| Vérifications des factures | | | | X | | |
| Autorisations des dépenses | | | | X | | |
| Préparations des ordres de paiement | | | | X | | |
| Signature des ordres de paiement | | | | | X | |
| Préparation des chèques | | | | X | | |
| Signature des chèques | | | | | X | X |
| Etats de rapprochement bancaire | | | | X | | |
| Contrôle de rapprochement bancaire | | | | X | | |
| Tenue de la caisse | | X | | | | |
| Contrôle de caisse | | | | X | | |
| Vérification de contrôle de caisse | | | | X | X | |
| Imputation comptable | | | | X | | |
| Vérification des imputations comptables | | | | X | | |
| Enregistrement des opérations | | | | X | | |
| Annulation comptable | | | | X | | |

ANNEXE 4

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 4 : Procès verbal de contrôle de caisse



PROCES VERBAL DE CONTRÔLE DE CAISSE

| Détail des espèces en caisse | | TOTAL | | |
|---|-------------|----------------------|----------------------|--|
| 5 F | | | | |
| 10 F | | | | |
| 25 F | | | | |
| 50 F | | | | |
| 100 F | | | | |
| 200 F | | | | |
| 250 F | | | | |
| 500 F | | | | |
| Détail des billets en caisse | | | | |
| 1.000 F | | | | |
| 2.000 F | | | | |
| 5.000 F | | | | |
| 10.000 F | | | | |
| TOTAL (F CFA) | | | | |
| Observations: solde livre caisse | | Différence de caisse | | |
| solde caisse physique | | | | |
| Date: | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td>Visa du Caissier</td> <td>Visa du GAC</td> </tr> </table> | | Visa du Caissier | Visa du GAC | |
| Visa du Caissier | Visa du GAC | | | |
| <table border="1"> <tr> <td>Visa du coordinateur</td> </tr> </table> | | | Visa du coordinateur | |
| Visa du coordinateur | | | | |

ANNEXE 5

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Kandé Ni Bayra
B.P. 349
Tel. +227 20 75 25 60
Fax. +227 20 75 54 48
E-mail: viebni@orange.ng
Site web: www.ongvie.net
Niamey, Niger

ANNEXE N° 5 : Quittance de paiement

BPF :

QUITTANCE DE PAIEMENT

Je soussigné.....

Reconnais avoir perçu la somme
de.....
.....

MOTIFS :.....
.....
.....

MODE DE PAIEMENT

- En espèces
- Chèque n°.....
- Ordre de virement n°.....

SIGNATURE

Le coordinateur

.....

.....

Le Comptable

.....

.....

Le Bénéficiaire

.....

.....

IMPUTATION

Compte.....

Rubrique budgétaire.....

ANNEXE 6

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 6 : Comptes enregistrant les opérations de trésorerie

Les comptes de bilan

40. FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES

41. CLIENTS ET COMPTES RATTACHES

42. PERSONNEL

43. ORGANISME SOCIAUX

44. ETAT ET COLLECTIVITES PUBLIQUES

513. CHEQUE A ENCAISSER

514. CHEQUE A L'ENCAISSEMENT

515. CARTE DE CREDIT A ENCAISSER

52. BANQUE

531. CHEQUE POSTAUX

57. CAISSE

58. VIREMENT INTERNE

Les comptes de gestion

631. FRAIS BANCAIRES

67. FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES

77. REVENUS FINANCIERS ET PRODUITS ASSIMILES

ANNEXE 7

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°7: Teste de permanence des procédures de règlement par banque

Vérifier que la pièce justificative est accompagnée:

1. d'une demande d'achat

3. d'un titre de règlement

✓ = test satisfaisant

X = test non satisfaisant

2. d'un bon de livraison

4. d'un bon de commande


| P.N° | Date | Libellé | Montant | 1 | 2 | 3 | 4 | OBSERVATIONS |
|---|-------------|---|-----------|---|---|---|---|----------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| CONTRÔLE DES ELEMENTS DE LA LIASSE DES PIECES JUSTIFICATIVES | | | | | | | | |
| BANQUE siège | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 73 | 14-sept.-07 | Achats consommables bureautique | 233 975 | X | X | ✓ | X | |
| 72 | 14-sept.-07 | Achat de papiers rames | 233 400 | X | X | ✓ | X | Pas de facture |
| 55 | 24-août-07 | Acompte Achat photocopieuse (total=2290000) | 1 500 000 | X | ✓ | ✓ | X | |
| 34 | 17-août-07 | Frais de réparation véhicule ONG 0072 RN | 343 000 | ✓ | X | ✓ | ✓ | |
| 16 | 16-août-07 | Anti virus + puce mémoire | 347 945 | X | X | ✓ | X | |
| 2 | 11-juil.-07 | Frais de réparation RAV 4 | 74 970 | ✓ | X | ✓ | X | |
| 11 | 29-oct.-07 | Une carte wifi + boîte alimentation ordinateur | 58 840 | X | X | ✓ | X | |
| 26 | 9-nov.-07 | Achat de carburant | 1 800 000 | X | X | ✓ | X | |
| 27 | 9-nov.-07 | Frais de réparation véhicule HWJ 105 ONG 0072RN | 207 270 | X | X | ✓ | X | |
| 28 | 9-nov.-07 | Frais de réparation RAV 4 et TERCEL | 368 085 | X | X | ✓ | X | |
| 40 | 9-nov.-07 | Achat de pneus | 147 000 | X | X | ✓ | X | Pas de facture |
| 42 | 9-nov.-07 | Frais de réparation RAV 4 et TERCEL | 481 082 | X | X | ✓ | X | |
| 76 | 11-déc.-07 | Achat fournitures des centres PENF | 4 576 680 | X | ✓ | ✓ | X | |
| 95 | 24-déc.-07 | Frais de réparation véhicule 142 CD 3 RN | 75 460 | X | X | ✓ | X | Pas de facture |
| 100 | 28/12/2007 | Achat de 25 dictionnaires Zama | 259 700 | X | ✓ | ✓ | X | |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence des procédures de règlement par banque



| CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | 3 | 4 | OBSERVATIONS |
|---|----------------|--|---------------|-----------|---|---|---|---|--------------------------|
| CODE: | RAISON SOCIALE | 05/08/2008 | 07/07 à 06/08 | | | | | | |
| CONTRÔLE DES ELEMENTS DE LA LIASSE DES PIECES JUSTIFICATIVES | | | | | | | | | |
| BANQUE siège | | | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | Montant | | | | | | |
| 3 | 3-janv.-08 | Frais de réparation 4X4 142 CD 3 RNN | 93 100 | X | X | ✓ | X | | |
| 5 | 8-janv.-08 | Frais de réparation 2 motos DT 125 | 140 747 | X | X | ✓ | X | | |
| 21 | 24-janv.-08 | Frais de réparation 2 motos DT 125 | 18 621 | X | X | ✓ | ✓ | | |
| 25 | 24-janv.-08 | Achat de fongibles et fournitures informatiques | 403 368 | X | X | ✓ | X | | |
| 54 | 12-févr.-08 | Frais de réparation motos DT 125 | 103 684 | X | X | ✓ | X | | |
| 74 | 3-mars-08 | Frais de réparation 4X4 142 CD 3 RNN | 857 892 | X | X | ✓ | X | | |
| 77 | 4-mars-08 | Carte réseau sans wifi+batterie mémoire DDRAM512mo | 176 400 | X | X | ✓ | ✓ | | |
| 78 | 4-mars-08 | Acquisition de 08 casques intégraux | 98 000 | X | X | ✓ | ✓ | | |
| 1 | 1-avr.-08 | Location 2 véhicules | 2 160 000 | X | X | ✓ | X | | Pas de facture |
| 5 | 1-avr.-08 | Frais de réparation photocopieur SHARP AR 235 | 104 370 | ✓ | X | ✓ | ✓ | | |
| 27 | 11-avr.-08 | Acquisition matériel d'enregistrement | 605 640 | X | X | ✓ | X | | Pas de facture |
| 26 | 10-avr.-08 | Achat de papiers rames | 313 600 | ✓ | X | ✓ | ✓ | | |
| 28 | 15-avr.-08 | Achat de trois assurances moto | 123 960 | ✓ | X | ✓ | X | | pas de copie d'assurance |
| 29 | 15-avr.-08 | Achat de vignettes pour véhicules | 80 000 | ✓ | X | ✓ | X | | pas de copie de vignette |
| 59 | 28-mai-08 | Achat de 05 pneus pour la Tercel de Gaya | 171 500 | ✓ | X | ✓ | X | | |
| 72 | 2-juin-08 | carte traitement image pour photocopieur AR 235 | 465 500 | X | ✓ | ✓ | X | | |
| 84 | 5-juin-08 | Fournitures pour la production des documents | 1 432 760 | X | X | ✓ | X | | |
| 89 | 11-juin-08 | Location véhicule | 1 489 600 | X | X | ✓ | X | | Pas de facture |
| 93 | 13-juin-08 | Frais de réparation véhicule 4X4 8IT 1765 RN | 603 876 | X | X | ✓ | X | | |
| 96 | 13-juin-08 | Achat clés USB pour documentation base des données | 240 000 | X | X | ✓ | X | | Pas de facture |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence des procédures de règlement par banque

| | | | | | | | | | | |
|--|---|--|-------------|-----------------|------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
|  | CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | 3 | 4 | OBSERVATIONS |
| | CODE: | RAISON SOCIALE | 05/08/2008 | 07/07 à 06/08 | | | | | | |
| | CONTRÔLE DES ELEMENTS DE LA LIASSE DES PIECES JUSTIFICATIVES | | | | | | | | | |
| | BANQUE Gaya | | | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | | | Montant | | | | | |
| | 24/06/2008 | Achat d'une puce pour connexion internet | | | 100 000 | X | X | ✓ | X | |
| | 28-juin-08 | | | | 50 000 | X | X | ✓ | X | aucun libellé |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence des procédures de règlement par caisse

Vérifier que:

1. les quittances de paiement sont accompagnées des pièces justificatives
2. les quittances de paiement ont un motif
3. les quittances de paiement sont dûment signées

Légende:

v = test satisfaisant

X = test non satisfaisant




| CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | 3 | OBSERVATIONS |
|---|----------------|--|---------------|-----------|---|---|---|-----------------|
| CODE: | RAISON SOCIALE | 08/08/2008 | 07/07 à 06/08 | | | | | |
| CONTRÔLE DES ELEMENTS DE LA LIASSE DES PIECES JUSTIFICATIVES | | | | | | | | |
| CAISSE siège | | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | Montant | | | | | |
| | 21-août-07 | Charges locatives Téra mois de Septembre 2007 | 70 000 | v | v | X | | |
| | 24-août-07 | Acquisition d'un cricque pour la 4X4 ON6 0072 RN | 32 000 | v | v | X | | |
| | 29-août-07 | Achat liasse d'exo douane pour le dossier photocopieur | 1 500 | X | v | X | | |
| | 29-août-07 | Provision pour péage routier et bac farié | 30 000 | X | v | X | | |
| | 3-sept.-07 | Péage routier | 3 000 | v | v | X | | |
| | 5-oct.-07 | Frais de transport + per diem 7 jours | 39 000 | X | v | X | | |
| | 5-oct.-07 | Remboursement des frais | 51 000 | X | v | X | | |
| 7 | 6-oct.-07 | Transport Téra Niamey + prise en charge | 8 000 | X | v | X | | |
| 8 | 6-oct.-07 | Per diem atelier Téra | 50 000 | X | v | X | | |
| 9 | 6-oct.-07 | Per diem atelier Téra | 50 000 | X | v | X | | |
| 10 | 6-oct.-07 | Frais de transport Niamey-Téra | 8 000 | X | v | X | | |
| 11 | 6-oct.-07 | Frais de transport Maradi-Niamey | 9 300 | X | v | X | | |
| | | Remboursement des frais médicaux | 15 300 | X | v | X | | Pièce non datée |
| | 15-nov.-07 | Hébergement | 300 000 | X | v | v | | |
| | 15-nov.-07 | Frais de transport + per diem 01 journée | 200 000 | X | v | X | | |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence des procédures de règlement par caisse

| CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | 3 | OBSERVATIONS |
|---|----------------|--|---------------|-----------|---|---|---|---------------|
| CODE: | RAISON SOCIALE | 08/08/2008 | 07/07 à 06/08 | | | | | |
| CONTRÔLE DES ELEMENTS DE LA LIASSE DES PIECES JUSTIFICATIVES | | | | | | | | |
| CAISSE siège | | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | Montant | | | | | |
| | 19-nov.-07 | Remboursement frais de transport Ny-Maradi-Ny | 18 600 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 28-nov.-07 | Transport de Matelas Dantchiandou | 7 000 | X | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 29-nov.-07 | Péage Ny-Maradi-NY | 4 000 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 30-nov.-07 | Complément frais de téléphone de 10/07 | 49 260 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 5-déc.-07 | Prise en charge 1 journée + frais de route Ny-Gaya | 5 000 | X | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 17-déc.-07 | Frais de location véhicule VIE | 1 900 000 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 23-déc.-07 | Avance Restauration | 600 000 | X | ✓ | ✓ | | pas de numéro |
| | 24-déc.-07 | Frais péage | 2 000 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 29-déc.-07 | | 644 448 | ✓ | X | ✓ | | pas de numéro |
| | 29-déc.-07 | Achat carburant | 50 000 | X | ✓ | ✓ | | pas de numéro |
| | 31-déc.-07 | Frais péage | 2 000 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 11-avr.-08 | Frais de transport Maradi-Niamey | 9 300 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 11-avr.-08 | Frais médicaux | 10 895 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |
| | 13-avr.-08 | Achat de 03 chambres à air (750 X 16) | 29 400 | ✓ | ✓ | X | | pas de numéro |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence des procédures de règlement par caisse

|  | CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | 3 | Observation |
|--|-------------|---------------------------------------|------------|---------------|-----------|---|---|---|--------------------------|
| | CODE: | RAISON SOCIALE | 08/08/2008 | 25/07 à 06/08 | | | | | |
| CONTRÔLE DES ELEMENTS DE LA LIASSE DES PIECES JUSTIFICATIVES | | | | | | | | | |
| CAISSE TERA | | | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | | | Montant | | | | pas de numéro |
| | 5-oct.-07 | Traduction | | | 9 000 | X | ✓ | ✓ | pas de numéro |
| | 5-oct.-07 | Per diem et transport pour traduction | | | 15 000 | X | ✓ | ✓ | pas de numéro |
| | 5-oct.-07 | Atelier pour traduction | | | 27 000 | X | ✓ | ✓ | pas de numéro |
| 3 | | Remboursement des prêts | | | 51 000 | X | ✓ | X | |
| | 7-nov.-07 | Formation des animateurs | | | 50 000 | X | ✓ | ✓ | pas de numéro et de date |
| | 25-févr.-08 | Primes mois de février 2008 | | | 50 000 | X | ✓ | X | pas de numéro |
| | 25-févr.-08 | Primes mois de février 2008 | | | 40 000 | X | ✓ | ✓ | pas de numéro |
| | 25-févr.-08 | Primes mois de février 2008 | | | 10 000 | X | ✓ | ✓ | pas de numéro |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence: frais de mission

vérifier que les pièces de missions sont accompagnées :

1. d'un état estimatif des dépenses
2. d'un ordre de mission

Légende:

- ✓ = test satisfaisant
X = test non satisfaisant



| CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | OBSERVATIONS |
|-------------------------|----------------|---|---------------|-----------|---|---|--------------|
| CODE: | RAISON SOCIALE | 30/08/2008 | 07/07 à 06/08 | | | | |
| FRAIS DE MISSION | | | | | | | |
| BANQUE siège | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | Montant | | | | |
| 1 | 14-juil.-07 | Budget mission de préparation de l'ouverture des centres existants | 1 615 000 | ✓ | X | | |
| 75 | 3-mars-08 | Frais de mission de suivi d'encadrement | 100 000 | ✓ | X | | |
| 37 | 28-avr.-08 | budget mission suivi/évaluation du dispositif d'encadrement | 300 000 | ✓ | X | | |
| 65 | 28-mai-08 | budget mission d'état des lieux sur l'étude en milieu pastoral Téra | 85 000 | ✓ | X | | |
| 78 | 3-juin-08 | budget mission d'état des lieux sur l'étude en milieu pastoral Maradi | 460 000 | ✓ | X | | |



| CLIENT: | ONG VIE | DATE | EXERCICE | REFERENCE | 1 | 2 | OBSERVATIONS |
|-------------------------|----------------|--|---------------|-----------|---|---|--------------|
| CODE: | RAISON SOCIALE | 30/08/2008 | 07/07 à 06/08 | | | | |
| FRAIS DE MISSION | | | | | | | |
| CAISSE siège | | | | | | | |
| P.N° | Date | Libellé | Montant | | | | |
| | 14-juil.-07 | Budget mission de préparation de l'ouverture des centres existants | 1 615 000 | ✓ | X | | |
| | 11-août-07 | Mission atelier de répartition des centres de la zone de Maradi | 112 000 | ✓ | X | | |
| | 3-sept.-07 | Frais de mission NY-Téra-NY transmission matériel informatique | 10 000 | ✓ | X | | |

ANNEXE N°7 (suite): Teste de permanence: ateliers de formation

1. vérifier que le paiement des primes des animateurs est accompagné des états émergés de paiement

Légende:

✓ = test satisfaisant

X = test non satisfaisant

| P.N° | Date | Libellé | Montant | | OBSERVATIONS |
|------|------------|--|-----------|---|--------------|
| 3 | 20/01/2008 | Paiement des primes des animateurs Janvier 2008 | 450 000 | ✓ | |
| 4 | 20/01/2008 | Paiement des primes des animateurs Janvier 2008 | 720 000 | ✓ | |
| 5 | 20/01/2008 | Paiement des primes des animateurs Janvier 2008 | 1 410 000 | X | |
| 6 | 20/01/2008 | Paiement des primes des animateurs Janvier 2008 | 630 000 | ✓ | |
| 7 | 20/01/2008 | Paiement des primes des animateurs Janvier 2008 | 240 000 | ✓ | |
| 20 | 23/02/2008 | Paiement des primes des animateurs Février 2008 | 240 000 | X | |
| P010 | 25/02/2008 | Paiement des primes des animateurs Janvier 2008 | 1 410 000 | X | |
| 24 | 31/05/2008 | Paiement des primes des animateurs Avril et Mai 2008 | 480 000 | X | |
| 27 | 31/05/2008 | Paiement des primes superviseures et permanents | 570 000 | X | |
| 29 | 31/05/2008 | Paiement des primes des animateurs Avril et Mai 2008 | 2 820 000 | X | |
| 30 | 31/05/2008 | Paiement des primes des animateurs Avril et Mai 2008 | 1 440 000 | X | |
| 31 | 31/05/2008 | Paiement des primes des animateurs Avril et Mai 2008 | 600 000 | X | |
| 36 | 05/06/2008 | Paiement des primes des animateurs Avril et Mai 2008 | 240 000 | X | |



BIBLIOGRAPHIE

1. Aschenbroi Yves ; Poloniato Bruno ; Voyenn Didier, (1997), La nouvelle trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, P.564.
2. Becout Jean-Carles ; Bouquin Henri, (1996), Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité : France, p.418.
3. Belot Raoul, (2003), Anticiper l'audit de projet : pour la maîtrise des risques dans les projets publics ou privés, Association Française de normalisation, Saint Denis, p.295.
4. Bonnet François, (2003), Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie, Economica, Paris, P.271.
5. Coopers & Lybrand – IFACI, (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisation, Paris, p. 378.
6. Evariste Ahouangansi, (2006), audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA, Editions MONDEXPERTS, Abidjan ou Cotonou, p.729.
7. Fourget Jack, (2005), Gestion de la trésorerie : optimiser la gestion de la trésorerie à court terme, Editions d'Organisations, paris, p.239.
8. Frédéric Bernard ; Rémi Gayraud & Laurent Rousseau (2006), contrôle interne : concepts, réglementations, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels, modes opératoires, Maxima, Paris. p.303.
9. Gaugain Marc ; Sauvee – Crambert Roselyne (2004), Gestion de la trésorerie, Education, Paris, P.261.
10. Hamzaoui Mohamed ; Pige Benoit, (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes IAS 200, 315, 330, et 500, Pearson Education, Paris, P.243.

11. Hubert de la Bruslerie (2003), Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques, 2^e édition, Dalloz, Paris, p.680.
12. Joras Michel, (1996), Les fondamentaux de l'audit, Edition Préventique, Bordeaux, p.99.
13. Lemant Olivier, (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2^e édition DUNOD, Paris, p.279.
14. Lionel Collins & Gérard Valin, (1992), Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4^e édition, Dalloz, Paris, p.373.
15. Mamadou Barry, (2004), Audit Contrôle Interne, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, p.267.
16. Ordre des Experts Comptables (OEC), (2005), le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par l'analyse des risques et documentation, édition Expert Comptable Média, p.73.
17. Peretti Jean-Marie ; Julien Daniel, (1995), Des mots pour l'audit, IFACI-IAS, Paris, p.83.
18. Pierre Schick –Lemant Olivier (2001), Guide de self-audit, Editions d'organisation, Paris, p.217.
19. Pige Benoit, (2001), Audit et contrôle interne, Editions EMS, France, P.207.
20. Raoul Belot, (2003), Anticiper l'audit de projet pour la maîtrise des risques dans les projets publics ou privés, ANFOR, Saint Denis, p.295.
21. Renard Jacques, (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris. p.462.

22. Renard Jacques, (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^e édition, Editions d'Organisation, Paris, p.479.
23. Renard Jacques, (2003), l'audit interne ce qui fait le débat, édition Maxima, Paris. p.267.
24. Rousselot Philippe ; Verdie Jean-françois, (1999), La gestion de la trésorerie, Dunod, Paris, p.292.
25. Vernimmen Pierre, (2005), Finance d'entreprise, 6^{ème} édition, DALLOZ, Paris. p.1112.

CESAG - BIBLIOTHEQUE