



**Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion**

**CESAG Exécutive Educative (CEE)**

**MBA Audit et Contrôle de Gestion  
(MBA-ACG)**

**28<sup>ème</sup> Promotion  
(2016-2017)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**AUDIT DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE : CAS DU  
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)**

**Présenté par :**

**N'DEDE Eleman Luc Angervais**

**Dirigé par :**

**Docteur Bertin CHABI,  
Chef de Département CESAG BF-CCA,**

**Codirigé par :**

**Monsieur Alexis KOUASSI,  
Ex-Directeur Administratif et Financier-CESAG**

**MAI 2019**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mon oncle Eloukou ELIMA, que j'appelle affectueusement papa et qui n'a ménagé aucun effort pour rendre possible ce parcours au sein du CESAG, de qui je tire toutes expériences, conseils et motivations pour réussir à tous les niveaux de ma vie;
- Mon père, pour tous les sacrifices consentis à mon égard;
- Ma mère pour son soutien, ses prières et ses encouragements ;
- Maman Diaby Aminata, dont l'affection et le soutien moral ne m'ont jamais fait défaut. Ce travail est le fruit de ses prières ;
- Toute la famille ELIMA, qui m'a toujours soutenue et assistée dans mes réalisations ;
- Mes frères et sœurs qui m'ont prouvé leur respect en travaillant courageusement et avec réussite dans leurs études.

## REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma reconnaissance et mes sincères remerciements à l'endroit de :

- L'Éternel Dieu Tout Puissant, qui fait toute chose belle en son temps et qui ne cesse de me couvrir de toutes les grâces ;
- Docteur Bertin CHABI, Chef de département CESAG BF-CCA, pour la qualité de son management et sa disponibilité accordé pour la réalisation de ce mémoire;
- Monsieur Alexis KOUASSI, Ancien Directeur Administratif et Financier du CESAG qui nous a accueilli et accepté de co-encadrer notre mémoire ;
- Monsieur Sikatin GNANSOUNOU, Directeur Administratif et Financier par intérim, Chef de Département Finance et Comptabilité du CESAG, qui m'a accueilli, ainsi que toute son équipe pour leur soutien moral
- Docteur TIOTE Lassana, Enseignant-Chercheur en GRH au CESAG, Chef de Département CESAG Exécutive Éducation, pour son enseignement, ses conseils et son soutien;
- Monsieur Giscard N'GUESSAN, Assistant de programmes, Département CESAG Exécutive Éducation, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- l'ensemble du corps professoral du CESAG, en particulier ceux du département CESAG Exécutive Éducation (CEE), pour la qualité de la formation dispensée et la disponibilité;
- la 28ème promotion du MBA ACG pour ses moments précieux de partage, d'échanges et d'ambiance amicale qui ont marqué notre séjour au CESAG ;
- tous ceux, qui d'une manière ou d'une autre, amis et bienfaiteurs, qui ont contribué à la réalisation de ce travail, je vous dis merci et que Dieu vous le rende au centuple.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AMF</b>	:	Autorités des Marchés Financiers
<b>BFR</b>	:	Besoins en Fonds de Roulement
<b>DFC</b>	:	Direction Finances et Comptabilité
<b>CESAG</b>	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>COSO</b>	:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CSC</b>	:	Chef de Service Comptabilité
<b>CSF</b>	:	Chef de Service Finance
<b>FCP</b>	:	Fonds Commun de Placement
<b>FR</b>	:	Fonds de Roulement
<b>IFACI</b>	:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IFRS</b>	:	International Financial Reporting Standards
<b>IIA</b>	:	Institute of Internal Auditors
<b>LMD</b>	:	Licence Master Doctorat
<b>OHADA</b>	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>SICAV</b>	:	Société d'Investissement en Capital Variable
<b>SYSCOHADA</b>	:	Système Comptable OHADA
<b>TCN</b>	:	Titre de Commerce Négociable
<b>TN</b>	:	Trésorerie Nette
<b>TVA</b>	:	Taxes sur la Valeur Ajoutée

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau des flux de trésorerie .....	10
Tableau 2: Budget des encaissements.....	15
Tableau 3 : Budget des décaissements .....	16
Tableau 4 : Budget de la TVA.....	16
Tableau 5: Budget de trésorerie.....	17
Tableau 6 : Comptes du bilan.....	19
Tableau 7 : Comptes de charges et de produits de la trésorerie.....	19
Tableau 8 : Les différents risques financiers de la gestion de trésorerie.....	31
Tableau 9: Les différents risques opérations de la gestion de la trésorerie .....	32
Tableau 10: Indicateurs et mesures de l'efficacité de la trésorerie .....	36
Tableau 11: Feuille de Révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).....	41
Tableau 12 : Liste des risques retenus .....	62
Tableau 13 : Echelle de l'évaluation de la probabilité.....	63
Tableau 14 : Critère d'évaluation de l'impact ou de la gravité du risque .....	64
Tableau 15 : Hiérarchisation des risques retenus selon leur criticité.....	64
Tableau 16 : Programme de vérification.....	72
Tableau 17 : Plan d'actions détaillé.....	81

### LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Synthèse de la construction d'un budget de trésorerie.....	14
Figure 2 : Démarche d'évaluation du système de contrôle interne.....	39
Figure 3 : Démarche simplifiée d'audit .....	44
Figure 4 : Schema d'analyse .....	47
Figure 5: Matrice des risques .....	66

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du CESAG.....	87
Annexe 2 : Organigramme de la Direction Finance et Comptabilité (DFC).....	87
Annexe 3 : Guide d'entretien .....	88
Annexe 4 : procédures d'encaissement par caisse.....	88
Annexe 5 : Procédure d'encaissement par chèque/ECOBANK.....	89
Annexe 6 : Procédure de décaissement.....	89
Annexe 7 : Procédure de paiement par transfert.....	90
Annexe 8 : Procédure de paiements par virement .....	90
Annexe 9 : Procédure de paiements par chèque .....	90
Annexe 10 : Procédure de caisse d'avance .....	91
Annexe 11 : Procédure de comptabilisation-caisse .....	91
Annexe 12 : Procédure d'arrêté de caisse .....	92
Annexe 13 : Procédure de contrôle de la caisse .....	92
Annexe 14 : Tableau des risques .....	93
Annexe 15 : Grille d'analyse des tâches .....	98
Annexe 16 : Le questionnaire de contrôle interne .....	99
Annexe 17 : Evaluation du dispositif de contrôle interne de la trésorerie.....	104

## SOMMAIRE

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE .....	VI
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	6
Chapitre I : L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	8
1.1 Les caractéristiques de la gestion de la trésorerie .....	8
1.2 Le contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie.....	20
1.3 L'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie .....	33
Chapitre II : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE .....	46
2.1. Méthodologie de l'étude .....	46
2.2. Présentation du Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion (CESAG).....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DU CESAG .....	56
Chapitre III : Description de la pratique de gestion de la trésorerie du CESAG .....	58
3.1. La gestion de la trésorerie prévisionnelle.....	58
3.2. La gestion courante de la trésorerie.....	60
3.3. Identification et analyses des risques liés à la gestion de la trésorerie.....	61
Chapitre IV : L'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie du CESAG .....	68
4.1. Phase de préparation de la mission .....	68
4.2. Phase de réalisation de la mission .....	72
4.3. Phase de conclusion .....	79
CONCLUSION GENERALE .....	84
ANNEXES .....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	111
TABLE DES MATIERES.....	115

**INTRODUCTION GENERALE**

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la gestion de la trésorerie est au cœur des problématiques liées à l'entreprise quel que soit le secteur d'activité. Elle compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolution durant les trois dernières décennies.

Ainsi, des changements importants de l'environnement du trésorier ont eu lieu, partant de l'apparition des logiciels professionnels et des connexions bancaires jusqu'à la floraison des marchés (monétaires et financiers) pour finir à la conception d'instructions particulièrement complexes destinées à la couverture des risques de change et de taux d'intérêt. Ces évolutions concernent aussi bien les grands groupes industriels et commerciaux que les petites et moyennes entreprises indépendantes.

La gestion de la trésorerie comme la gestion de tout actif nécessite la mise en place d'une structure adéquate et d'un bon dispositif de contrôle interne afin de maîtriser les risques liés à son activité et de maximiser son profit. De ce fait, le rôle du trésorier ne doit plus être seulement celui de « gardien de la liquidité de l'entreprise » JOBARD (1990 :4), qui s'assure de l'existence d'une encaisse positive suffisante pour pouvoir faire face aux aléas, mais aussi celui de « garant de la solvabilité de l'entreprise » DE LA BAUME (1990), qui s'efforce de maintenir le solde bancaire global aussi proche que possible de zéro afin de réduire les frais financiers et les coûts d'opportunité liés aux soldes respectivement débiteurs et créditeurs.

A côté de cela, un autre rôle important s'ajoute aujourd'hui à la fonction du trésorier, qui consiste à la gestion des risques de change, de taux d'intérêt, de liquidité et de signature, dont la maîtrise est gage d'efficacité et d'efficience dans la réalisation des opérations de trésorerie, mieux dans l'atteinte des objectifs fixés.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que la gestion optimale de la trésorerie joue un rôle central dans la performance de nombreuses sociétés et particulièrement dans les établissements publics internationaux. Cependant, force est de constater que dans la plus part des sociétés et dans les établissements à caractère éducatif, publics comme privés, la gestion de la trésorerie est reléguée au second plan et est très souvent laissée à la charge de la comptabilité, ou entre les mains du responsable financier, voire dans d'autres cas faisant partie des missions du directeur général de l'établissement, qui soucieux du positionnement de celui-ci face à la concurrence de plus en plus rude, parvient temporellement à l'abandonner.

En effet, le manque de moyen financier, l'insuffisance du volume d'affaire, le coût des logiciels de gestion ou le manque de personnel qualifié sont autant de facteurs qui expliquent l'absence en plein temps d'un service trésorerie au sein de certaines organisations. De plus, la

taille des entreprises et la mauvaise perception des enjeux réels de la gestion de la trésorerie sont des éléments déterminants qui justifient l'inexistence de la fonction trésorerie dans les entreprises. Or, la méconnaissance de la situation de sa trésorerie peut conduire l'entreprise à des situations litigieuses avec ses partenaires et favoriser à la longue une position de cessation de paiement qui aboutir fort probablement à un dépôt de bilan.

Le CESAG, établissement public sous régional classé parmi les structures et organismes internationaux avec un statut juridique spécial dont la spécialité est la formation, la recherche et la consultance en matière de gestion n'en demeure pas exempté de ces maux qui minent la gestion de la trésorerie. Si bien que, dans le cadre du système LMD, le CESAG ayant connu une évolution de ses programmes de formation et une réorganisation structurelle notable s'est doté non seulement d'outils appropriés mais aussi d'un personnel qualifié pour le pilotage optimal de sa trésorerie minimisant ainsi son risque d'insolvabilité.

En revanche, vérifier la pertinence du système de gestion de la trésorerie mis en place par le CESAG est primordial parce qu'une mauvaise gestion de la trésorerie pourrait engendrer les conséquences suivantes :

- Fraudes et malversations ;
- Réduction des marges ;
- Recours à des emprunts à taux élevés ;
- Mauvaise hiérarchisation des dépenses ;
- Etc.

Face au problème identifié, le CESAG pourrait en vue de s'assurer de la performance de son système de gestion de la trésorerie envisager l'une des solutions suivantes :

- Mise à jour du manuel de procédure axé sur la gestion de la trésorerie pour rendre formelle les procédures informelles existantes et intégrer de nouvelles règles de bonnes pratiques en matière de trésorerie ;
- Acquérir un progiciel de gestion de la trésorerie en vue de contrôler et sécuriser les flux financiers de l'entreprise;
- Effectuer un audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie afin d'évaluer son dispositif organisationnel, de faire ressortir les écarts entre les prévisions et les réalisations, les forces et les faiblesses, les opportunités et les risques, et formuler des recommandations pour son amélioration.

De toutes ces solutions, nous retenons la dernière car celle-ci paraît plus pertinente et adéquate pour critiquer les objectifs, les moyens mis à la disposition et le travail du service financier. En clair, l'audit de l'efficacité apparaît comme une solution de pérennité des procédures de gestion, de conception et de mise en place de procédés (systèmes d'information, gestion de la trésorerie...).

Dans le cadre de notre étude la question fondamentale qui se pose est la suivante :

Comment rendre efficace la gestion de la trésorerie?

En d'autres mots :

- ✓ Comment la trésorerie est-elle gérée au sein du CESAG ?
- ✓ Quels sont les risques associés à cette gestion de la trésorerie ?
- ✓ Comment améliorer l'efficacité de la gestion de la trésorerie du CESAG?

Toutes ces interrogations ont légitimés le choix du thème de notre étude qui s'intitule :

**« Audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie : cas du CESAG »**

Notre objectif principal est d'examiner les procédures de gestion de la trésorerie du CESAG afin de déceler les insuffisances et proposer des recommandations pour son amélioration. De ce fait, les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- ✓ Définir et identifier les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie.
- ✓ Porter un jugement sur l'efficacité de sa gestion.
- ✓ S'assurer de l'adéquation des objectifs fixés et des moyens prévus pour les atteindre.
- ✓ Entreprendre la mise à jour du manuel de procédure axé sur la gestion de la trésorerie.

Bien que la performance doit être réalisée à tous les niveaux de l'organisation et précédée en cela par des procédures efficaces, notre étude se limitera qu'à la vérification du processus de gestion de la trésorerie.

L'intérêt de cette étude réside d'une part, à apprécier la gestion rationnelle et optimale de sa trésorerie dans un but d'amélioration et de vérifier l'effectivité de l'atteint de l'objectif particulier assigné au service financier, en ce qui concerne le CESAG. Et d'autre part, à constituer un atout pour notre carrière professionnel en nous aidant à mieux appréhender les contours de la fonction du trésorier et à élargir nos connaissances dans le domaine financier en matière de management de la trésorerie, pour ce qui nous revient.

Notre travail, dans le cadre de ce mémoire s'appesantira autour de deux grandes parties comportant chacune deux (2) chapitres :

- La première partie consacrée au cadre théorique et méthodologique de l'étude portera sur une revue de littérature des notions clés de la gestion de la trésorerie et de l'audit de l'efficacité, de la méthodologie de notre étude à travers les modèles d'analyses, les techniques de collecte et d'analyse des données et finira sur la présentation du CESAG.
- La deuxième partie destinée au cadre pratique traitera de la description de gestion de la trésorerie du CESAG et de la démarche d'audit d'efficacité adoptée pour son évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE  
ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

## **Introduction de la première partie**

Partie intégrante du système financier d'une entité, la gestion de la trésorerie représente l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de celle-ci tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financier. Une bonne connaissance de ces éléments et des enjeux de la gestion de la trésorerie est indispensable pour une meilleure efficacité dans sa gestion et l'optimisation de sa trésorerie.

Dans cette première partie réservée au cadre théorique et méthodologique, nous appréhenderons dans le premier chapitre :

- Les éléments constitutifs et l'aspect comptable de la gestion de la trésorerie, tout en passant par sa définition et les objectifs qui lui sont attribuées.
- Les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie permettant la maîtrise des risques qui lui sont propres.
- La démarche et les outils d'un audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie.

Dans le second chapitre, seront présentés respectivement le CESAG et la méthodologie utilisée pour mener l'étude.

## Chapitre I : L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

Dans ce chapitre, nous tenterons d'apporter à travers une revue littéraire et des connaissances acquises au cours de notre formation une compréhension claire et simple des notions de trésorerie, de gestion de la trésorerie, de contrôle interne et d'audit d'efficacité. Cette fouille documentaire nous permettra de connaître à travers certains auteurs, les procédures de gestion et les règles de bonnes pratiques qui optimisent la trésorerie ainsi que les caractéristiques d'un bon contrôle interne qui assure la maîtrise des risques de trésorerie. Ceci dans l'optique d'apprécier théoriquement suivant une démarche d'audit interne l'efficacité de la gestion de la trésorerie d'une entité.

### 1.1 Les caractéristiques de la gestion de la trésorerie

Une entité telle qu'elle soit (industriel, commercial, prestataire de service...) dépend fortement de la gestion optimale de ses ressources. En effet, une entité ne peut être viable sans une bonne gestion de ses ressources humaines, financières et matérielles. C'est pourquoi les ressources financières à travers la trésorerie occupent une place centrale dans la gestion des autres ressources. Elles participent à l'amélioration de l'équilibre financier global de l'entité et constituent le socle la fonction financière de celle-ci.

Dans cette section, nous ferons une lumière sur la définition de la trésorerie, sur sa gestion et ses objectifs, de même que sur son rôle et ses enjeux, et les concepts nécessaires à une bonne compréhension de notre étude.

#### 1.1.1 Définition de la gestion de la trésorerie

La compréhension de ce concept passe par la définition de deux termes : « Gestion » et « Trésorerie »

**Gestion** : découle du verbe gérer, qui signifie : prendre aujourd'hui, des décisions qui engagent l'entreprise pour demain, cela suppose que toute décision soit précédée par une prévision.

Selon ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 3) : « gérer c'est prévoir. Prévoir, c'est anticiper les événements futurs pour ne pas avoir à les subir. »

**Trésorerie** : elle désigne l'ensemble des moyens de financement liquide ou à court terme dont dispose une entité pour faire face à ses engagements de toutes sortes à leurs échéances. Elle est

perçue selon une approche bilancielle par la différence algébrique entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise. (DESBRIERES, 2015 : 9)

La trésorerie d'une entité résulte également, de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité d'exploitation, de financement et d'investissement. C'est une approche par les flux qui sert de cadre à l'élaboration du tableau des flux de trésorerie.

De ces deux définitions, on déduit que la gestion de la trésorerie consiste à prévoir des moyens de financement, qui permettent à l'entité d'honorer ses échéances présentes et futures.

Dans ce sens, DELAHAYE & Al (2018 :417), affirme que : « gérer la trésorerie consiste à assurer à moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise. ». C'est donc l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent à l'entité de s'assurer à court terme de l'utilisation correcte de ses ressources financières acquises à moindre coût. Il s'agit de maintenir constant l'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

En somme, la gestion de la trésorerie consiste au pilotage de deux grands axes que sont : les liquidités et les risques financiers. La gestion des liquidités englobe toutes les activités relatives aux rentrées d'argent, à la capacité de paiement de l'entité, à la rentabilité des fonds engagés et à la réduction des risques qui y sont liés. Quant à la gestion des risques financiers, elle couvre toutes les activités relatives à l'identification du risque (connaissance du risque et de son environnement), à l'évaluation du risque (probabilité, impact, coût) et à la mise en place de techniques appropriées de couverture ou de spéculation.

Elle sollicite donc, de la part du trésorier de l'entité, des connaissances en techniques bancaires et financières précises et implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière fiable les besoins de financement immédiat et futur de l'entité.

**Tableau 1:** Tableau des flux de trésorerie

	Notes	20N	20N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>			
Encaissements reçus des clients			
(-) sommes versées aux fournisseurs et au personnels			
(=) flux de trésorerie des activités opérationnelles			
(-) intérêts payés			
(-) impôts sur les résultats payés			
(=) Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
<b>(=) Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (I)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des ACTIVITES DE PLACEMENT</b>			
(-) Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise			
(-) Acquisition d'immobilisations corporelle			
(+) Cession d'immobilisations			
(+) Intérêts encaissés			
(+) Dividendes reçus			
<b>(=) Flux de trésorerie provenant des activités de placements (II)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des ACTIVITES DE FINANCEMENTS</b>			
Augmentation des capitaux			
(+) Nouveaux emprunts à long terme et contrats de location-financement (-)			
Remboursement emprunts à long terme et contrats de location-financement			
(-) Dividendes versés			
<b>(=) Flux de trésorerie provenant des activités de financement (III)</b>			
<b>Augmentation nette trésorerie et équivalents de trésorerie (I) + (II) + (III)</b>			
<b>(+) Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>			
<b>(=) Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>			

**Source :** ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 52 )

## 1.1.2 Enjeux et Objectifs de la gestion de trésorerie

Nous verrons dans cette section les enjeux et les objectifs liées à l'activité de gestion de la trésorerie.

### 1.1.2.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est assurée dans les entités, soit par le trésorier, soit par le directeur financier, soit par le chef comptable selon l'architecture organisationnelle, contribue à :

- Contrôler les entrées et les sorties de fonds ;
- Sécuriser les paiements et optimiser la rentabilité ;
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur les flux de trésorerie.

Elle a pour enjeu majeur de réduire ou de ne pas croire les frais financier facturés du fait de l'octroi de concours bancaires. L'idéal en gestion de la trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre la **trésorerie zéro** afin de ne supporter ni soldes créditeurs peu « productifs », ni soldes débiteurs couteux. (DESBRIERES, 2015 : 13). Il s'agira donc pour le trésorier d'une organisation d'optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un **arbitrage** entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût du financement d'une insuffisance de liquidités. Nous constatons de ce fait que l'enjeu de la gestion de trésorerie est beaucoup plus financier et dépend directement du volume des flux monétaires manipulés.

Selon BRUSLERIE (2012 : 14), « la véritable mesure de l'enjeu de la gestion de trésorerie apparaît en comparant les résultats nets des entreprises et le montant de leurs frais financiers».

Cet enjeu varie selon la taille de l'entité. En effet, dans les organisations de petite taille, la préoccupation première est la solvabilité de celle-ci, reléguant au second rang la minimisation des coûts financiers. Il s'agit donc d'assurer le paiement au jour le jour, quitte à supporter un coût élevé d'endettement bancaire.

Pour les entités de grande taille, l'ampleur de cet enjeu et les gains potentiels sont différents et aboutissent à une analyse coût/avantage plus favorable. Ce qui entraîne une augmentation du nombre de comptes bancaires de ces entités avec un risque élevé de l'accroissement des frais financiers. La gestion de la trésorerie devient dans ce cas plus complexe.

### **1.1.2.2 Les objectifs de la gestion de la trésorerie**

Il n'est pas aisé de traiter de l'importance de la fonction trésorerie dans les différentes entités au vu de leur taille et de leur complexité. Son rôle et sa place ont grandement évolué au cours de ces vingt dernières années. Son caractère opérationnel s'est fortement accru, intégrant ainsi la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, l'ajustement de l'équilibre financier par le recours à des crédits de trésorerie et la sécurisation des paiements. De même, son niveau d'autonomie ainsi que ses dimensions stratégiques et politiques ont connue de l'ampleur.

De ce fait, les objectifs assignés à la gestion de la trésorerie sont multiples et variés.

Selon DELAHAYE (2018 : 417), les missions conférées à la gestion de la trésorerie sont les suivantes :

- Amélioration des prévisions de trésorerie en s'aidant des perfectionnements de l'informatique ;
- Diversification des placements et des financements à court terme ;
- Contribution croissante au système d'information global de l'entreprise ;
- Gestion des risques financiers.

Pour PIARANDREI (2015 :127), elle vise une gestion optimale de la trésorerie de l'entreprise en s'efforçant de la reconstituer au plus vite (favorisant les encaissements au profit des décaissements) pour la maintenir à un niveau adéquat. Par des instruments de couverture appropriés, elle cherche également à neutraliser son exposition aux risques financiers. Elle veille enfin à préserver une autonomie financière vis-à-vis des banques et des actionnaires sans entamer la solvabilité financière de l'entreprise.

En clair, l'objectif principal de la gestion de la trésorerie est la trésorerie zéro, il s'agit de maintenir chaque jour, la position en valeur, de chaque compte de l'entité (si elle en dispose de plusieurs), a un niveau aussi plus proche que possible de zéro. C'est donc la situation idéale pour une entité puisqu'elle n'aurait pas à payer des intérêts ni avoir de l'argent bloqué.

### **1.1.3 Les éléments constitutifs de la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est une gestion qui se fait en deux temps : la gestion prévisionnelle (avec l'élaboration du budget et le plan de trésorerie) et la gestion courante par les opérations d'encaissements et de décaissements.

### **1.1.3.1 La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La trésorerie constitue le dernier maillon de la chaîne de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Toutes mauvaises décisions d'investissement ou de financement auraient un impact évident sur la trésorerie, c'est pourquoi, l'entreprise doit s'assurer un équilibre global de sa trésorerie future.

Si cet équilibre est satisfait, le risque d'insolvabilité devrait se révéler peu important et se limiter à des ajustements ponctuels facilement négociables auprès des intermédiaires financiers. D'où la nécessité de l'élaboration et du suivi du budget de trésorerie.

#### **1.1.3.1.1 Le budget de trésorerie**

Document interne détaillant les prévisions mensuelles de trésorerie sur une durée de un (1) an, le budget de trésorerie regroupe l'ensemble des flux prévisionnels, classés par nature, quel que soit leur origine (activité, investissement ou financement). (DELAHAYE, 2018 : 426).

Pour NGOULOUBI (2018 : 78) : « le budget de trésorerie est le principal instrument de prévision financière à court terme ; il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine et jour) les prévisions de flux financiers et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou placer les excédents de trésorerie ». C'est le point où converge l'ensemble des budgets et prévisions de l'entreprise.

Les budgets concernés sont très divers : budget des ventes, des charges, des investissements, des approvisionnements, mais aussi de recherche en développement.

En effet, le budget de trésorerie est un outil de gestion indispensable, car il permet de :

- Prévoir les entrées et les sorties de fonds ;
- Anticiper les besoins et les excédents afin de mieux négocier avec les partenaires bancaires ;
- Avoir une ligne d'action au lieu de procéder au coup par coup ;
- Déterminer le montant et la nature des crédits à court terme pour mieux négocier avec la banque ;
- Optimiser le résultat financier de l'entreprise.

Retenons de tout ce qui précède, que le budget de trésorerie est la résultante du budget d'exploitation, du budget d'investissement et du budget de financement. Pour sa construction

seules les recettes et les dépenses sont à considérer, les produits non encaissables et les charges non décaissables tels que les dotations aux amortissements, les reprises de provisions, les transferts de charge n'apparaissent pas dans le budget de trésorerie.

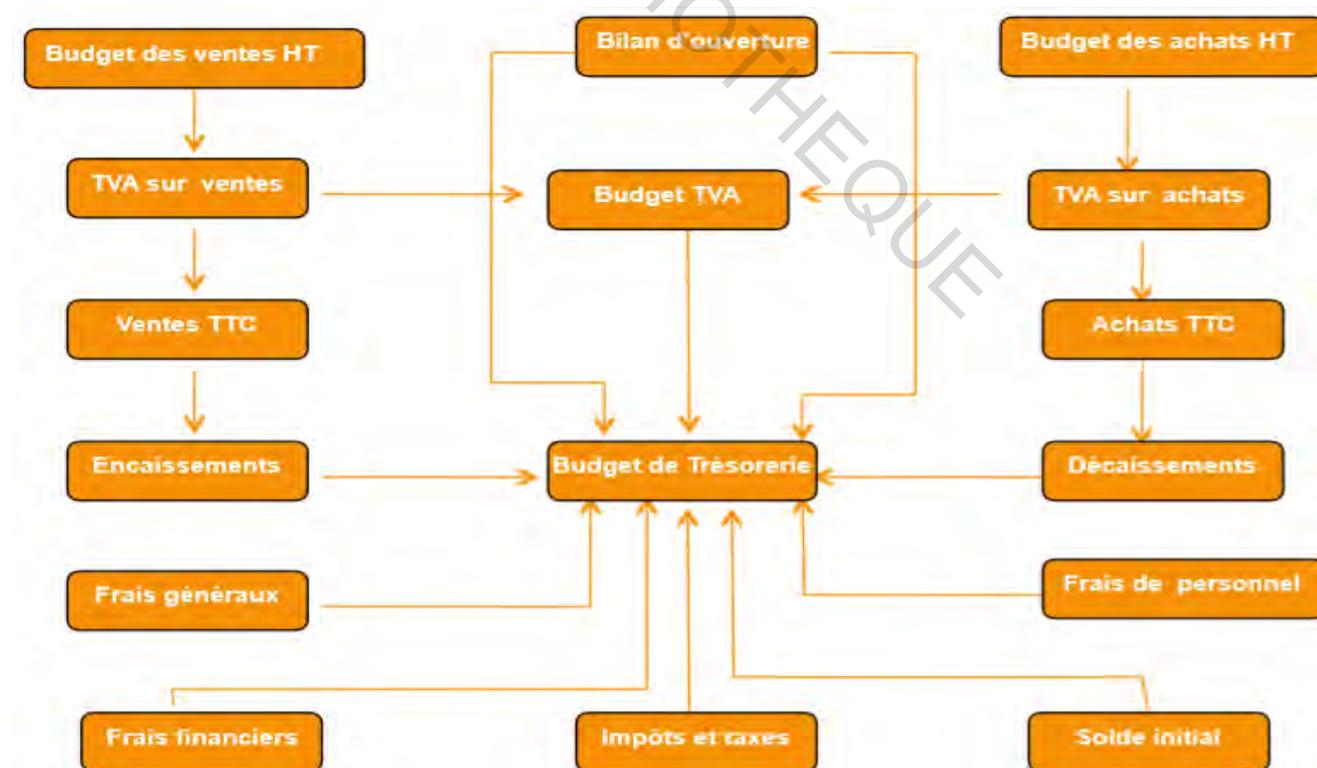
### 1.1.3.1.2 Procédures d'élaboration du budget de trésorerie

La difficulté dans l'établissement d'un budget de trésorerie est de collecter les prévisions et les informations nécessaires en provenance de l'ensemble des services et département de l'entreprise, ce qui est plus complexe quand il s'agit des grands groupes. Il est important que le trésorier soit étroitement associé à la gestion budgétaire de l'entreprise afin de disposer des informations nécessaires.

Selon NGOULOUBI (2018 :78) : « l'approche la plus simple consiste à reprendre les besoins de trésorerie constatés des années précédentes et à les extrapoler. Cette extrapolation peut se faire par mois ou par semaine en tenant compte de l'augmentation ou de la diminution du volume d'activité de l'entreprise ».

Cependant, l'approche la plus précise consiste à déduire le budget de trésorerie des autres budgets prévisionnels comme le montre la figure suivante :

**Figure 1 :** Synthèse de la construction d'un budget de trésorerie



**Source :** Nous-même à partir de DELAHAYE (2018 : 426)

La construction du budget se déroule en quatre étapes :

❖ **Le budget des encaissements**

Il s'agit de répartir les budgets des ventes toutes taxes comprises (TTC) en fonction des délais de règlements des clients. Les encaissements peuvent être liées directement à l'exploitation comme faisant partie du hors exploitations.

**Tableau 2:** Budget des encaissements

	Janvier	Février	..... .....
<b>Encaissements liés à l'exploitation</b>			
Créance du bilan initial N-1 : - Clients -Créances diverses ventes TTC : - au comptant - à crédit			
<b>Encaissements hors exploitation</b>			
- Emprunts -Cessions d'actifs.....			
<b>Total encaissements</b>			

**Source :** Nous-même à partir de DELAHAYE (2018 : 427)

❖ **Le budget des décaissements**

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation.

Il s'agit pour l'essentiel :

- ✓ Du budget des achats : il répartie les achats selon les conditions de règlements des fournisseurs. Les achats sont enregistrés TTC.
- ✓ Budget des autres achats : c'est l'ensemble des autres achats TTC tels que les fournitures non stockables-eau, fournitures non stockables-électricité, les fournitures d'entretiens, etc...
- ✓ Budget des transports, des services extérieurs, des impôts et taxes, des charges du personnel, des investissements, etc...

**Tableau 3** : Budget des décaissements

	Janvier	Février	..... ...
Décaissements liés à l'exploitation			
Dettes du bilan initial N-1 :			
- Fournisseurs			
- Dettes diverse			
Achats TTC :			
- au comptant			
- à crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Décaissements hors exploitation			
- IS			
- Investissements			
- Dividendes			
- Remboursements emprunts			
Total décaissements			

**Source :** Nous-même à partir de DELAHAYE (2018 : 427)

❖ **Le budget de la TVA**

La taxe sur valeur ajoutée (TVA) à payer selon la règle en vigueur est reversée chaque mois à l'Etat. La TVA à décaisser est la différence entre la TVA sur ventes (facturées) du mois et la TVA sur achats (récupérables) du mois. Le règlement s'effectue avant la fin du mois suivant celui au titre duquel la TVA est due (TVA sur les opérations de janvier est décaissé février...)

**Tableau 4** : Budget de la TVA

	janvier	février	.....	novembre	décembre	Bilan N+1
TVA facturée		↘	↘	↘	↘	↘
TVA récupérable						
TVA due au titre du mois						
TVA à décaisser						

**Source :** Nous-même à partir de DELAHAYE (2018 : 427)

❖ **Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie apparaît à cette étape comme un simple budget de synthèse des budgets antérieurs. Il se présente comme suit :

**Tableau 5:** Budget de trésorerie

Rubriques	Janvier	Février	Mars	.....
Trésorerie initiale (1)				
Encaissement de la période (2)				
Décaissement de la période (3)				
Trésorerie de la période (4) = (2-3)				
Trésorerie finale (1+4)				

**Source :** Nous-même à partir de DELAHAYE (2018 : 427)

**1.1.3.1.3 Le plan de trésorerie**

L'entreprise peut souhaiter affiner les informations données par le budget de trésorerie en faisant intervenir l'escompte des effets escomptables et les placements des excédents prévus. Naturellement, à ce stade, les résultats obtenus ne peuvent être qu'approximatifs ; ils donnent simplement des ordres de grandeur et permettent de préparer les décisions qui devront être prises le moment venu. Le document prévisionnel qui résulte de ces opérations est appelé « plan de trésorerie ».

**1.1.3.2 La gestion courante de la trésorerie**

La gestion quotidienne est au cœur de l'activité du trésorier. En visant chaque matin l'objectif « trésorerie zéro », il cherche à améliorer le résultat financier, en évitant les soldes créditeurs non rémunérés et les découverts coûteux.

L'informatisation de ce travail rend efficace le trésorier et lui permet de détecter les erreurs éventuelles de la banque et de réduire le risque fraude. Elle s'articule autour des fonctions d'encaissement, de décaissement et de gestion des comptes banques.

**1.1.3.2.1 La fonction d'encaissement**

Les encaissements sont les opérations de l'entreprise qui génèrent des recettes et constituent des entrées de trésorerie permettant à l'entreprise d'honorer ses engagements. (KEISLER,

2004 :350). Il s'agit en outre des recettes des ventes, des intérêts reçus, des effets à l'encaissement, chèques à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise, etc...

Notons que les encaissements ne prennent pas en compte que les activités ordinaires, mais concernent aussi les opérations hors activités ordinaires.

#### **1.1.3.2.2 La fonction de décaissement**

Selon la nature des activités de l'entreprise, les décaissements peuvent être importants ou peu significatifs. Ils concernent toutes les opérations de sorties de fonds effectuées par l'entreprise en contre partie des achats de biens et services, y compris les remboursements d'emprunt.

La fonction de décaissement résume toutes les opérations de sortie de liquidités et quasi liquidités : paiement en espèces, paiement par chèque, paiement par virement et endossement d'effet de commerce. Les retraits d'espèces, les domiciliations d'effet, l'émission des virements, le prélèvement et le débit des chèques sont les différents flux que l'on peut identifier.

#### **1.1.3.2.3 La fonction contrôles des avoirs en caisse et dans les banques**

D'après BARRY (2009 : 268), elle regroupe toutes les tâches de vérifications des existants physiques en caisse et de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et celles enregistrées par la banque pour un compte donné.

### **1.1.4 Aspect comptable de la gestion de la trésorerie**

Dans cette partie nous verrons les différents comptes qui enregistrent les opérations de trésorerie et les différentes fonctions de comptabilisation de ces opérations.

#### **1.1.4.1 Les comptes retraçant les opérations de trésorerie**

En comptabilité, les opérations trésorerie sont enregistrées dans les comptes suivants : caisse, banques, CCP, frais bancaires ou produits financiers et virements internes.

On distingue :

##### **➤ Les comptes du bilan**

Les comptes du bilan qui enregistrent la trésorerie sont consignés dans le tableau ci-après :

**Tableau 6 : Comptes du bilan**

Chèque à encaisser	513
Chèque à l'encaissement	514
Banques	52
Chèques Postaux & Trésor	53
Monnaie électronique	55
Crédit de trésorerie	56
Caisse	57
Virement de fonds	58

**Source :** DIABY (2016 : 16)

➤ **Les comptes de résultat**

La trésorerie est enregistrée dans les comptes de charges et de produits suivants :

**Tableau 7 :** Comptes de charges et de produits de la trésorerie

Frais financiers et charges assimilées	67
Charges provisionnées financières	679
Revenus financiers et produits assimilées	77
Reprises de charges provisionnées financières	779

**Source :** DIABY (2016 :17)

**1.1.4.2 Comptabilisation des opérations de caisse et de banques**

Le compte banque enregistre les opérations financières effectuées entre l'entreprise et les banques. (AHOUANGANSI, 2017 :677)

Il fonctionne généralement de la manière suivante :

- ✓ Il est débité des mouvements de fonds en faveur des comptes « Banques » ;
- ✓ Il est crédité des mouvements de fonds en diminution des comptes « Banques » ;
- ✓ Les comptes de contreparties sont généralement « les comptes concernés »

En ce qui concerne les opérations de caisse, le compte enregistre les encaissements et les paiements effectués en espèces pour le besoin de l'entreprise. (AHOUANGANSI, 2017 : 681)

Il fonction généralement de la manière suivante :

- ✓ Il est débité des versements effectués au profit de la caisse ;
- ✓ Il est crédité des règlements effectués au profit de la caisse ;
- ✓ Les comptes de contrepartie sont généralement « les comptes concernés »

## **1.2 Le contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie**

Le contrôle interne est une notion importante pour toutes les entités, leurs personnels, et qui a pour but de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par celles-ci pour réaliser ses objectifs. Son efficacité est une composante essentielle dans la gestion d'une entité et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de celle-ci et particulière de son service de la trésorerie.

En se dotant de contrôles internes rigoureux, le service de la trésorerie pourra mieux réaliser son objectif d'atteinte de l'équilibre financier à moindre coût, en assurant la fiabilité de l'information financière diffuser tant à la direction qu'aux autres services de l'organisation. Il s'agira pour nous de définir le contrôle interne, de connaître ses objectifs, d'appréhender les critères de son efficacité en matière de gestion de la trésorerie.

### **1.2.1 Définition du contrôle interne**

De multiples définitions ont été données au contrôle interne passant par les experts comptables, le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), les auditeurs externes, les commissaires aux comptes jusqu'aux professionnels du contrôle interne. Selon eux, le contrôle interne signifie : « dispositifs », « moyens », « procédés », « système »

Toutes ses définitions s'accordent sans être fondamentalement contradictoire. Ainsi, l'ordre des experts comptable de 1977 définit le contrôle interne comme : « L'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.» in (RENARD, 2015 : 116-117)

Mais la plus célèbre des définitions données au contrôle interne reste celle du COSO en 1992 qui définit le contrôle interne comme : « un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnement quant à la réalisation des trois objectifs suivants :

- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et règlements. » in (DIAO, 2015 : 9 -10)

De cette définition on comprend aisément que le contrôle interne est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation, quelle que soit leur position hiérarchique puisque chacun à ses objectifs et chacun à son contrôle interne.

Notons que d'autres définitions ont vu le jour et viennent étoffées la liste des précédentes historiques sans être contradictoire tout en apportant plus de précision au concept.

Ainsi, dans son cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises, parut en 2006, l'AMF (Autorité des marchés financiers) va plus loin en définissant le contrôle interne en ces termes : « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propre de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficace de ses ressources ;
- Doit-lui permettre de prendre en compte de manière appropriées les risques significatifs ; qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

C'est une définition assez complète qui fait la synthèse des définitions précédentes à part qu'il faut étendre son champ d'application au-delà des entités et des sociétés.

Pour BENARD & Al (2013 : 39) : « le contrôle interne est une démarche de détermination des risques ayant pour objectif la maîtrise permanente des activités. »

En somme, le contrôle interne est un ensemble de dispositif qui combinent à la fois des moyens, des procédures, des politiques, des tâches, des comportements, une culture et autres mis en place par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. « Si l'atteinte des objectifs est le produit fini alors le contrôle interne est la chaîne de production. » (DIAO, 2015 : 11)

### **1.2.2 Les objectifs du contrôle interne**

Les différentes définitions du contrôle interne évoquées précédemment rendent visibles les objectifs qui lui sont assignés.

Selon le COSO, le dispositif de contrôle interne a pour objectifs permanents :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Il offre une protection relative et contribue à améliorer de manière raisonnable la façon de faire de toutes organisations.

Pour l'autorité des marchés financiers (AMF), le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlement ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières. [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

En outre, la norme 2120.A1 de L'IIA, stipule qu'un contrôle interne bien conçu doit permettre de veiller à :

- la fiabilité et à l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Toutes ces objectifs énoncés premièrement par la COSO et repris ultérieurement dans les normes professionnelles de l'audit interne, encadrent le contrôle interne et forment autant de règles à respecter par tous et quel que soit le niveau hiérarchique. Car, on ne dirait pas assez, le contrôle interne est l'affaire de tous.

### **1.2.3 Les caractéristiques d'un bon contrôle interne de la gestion de la trésorerie**

Le dispositif de contrôle interne lié à la gestion de la trésorerie doit tenir compte des composantes du COSO afin de donner une assurance raisonnable de l'atteinte des objectifs de cette gestion et réduire les risques qui lui sont propre à un niveau acceptable.

Dans cette section, nous verrons les objectifs du contrôle interne de la trésorerie et les contrôles à effectuer pour assurer l'atteinte de ses objectifs.

### 1.2.3.1 Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie

L'un des principes fondamentaux de la comptabilité est la continuité d'exploitation. La question simple qui se pose est : comment continuer si on ne sait pas où va-t-on ? in (DIAO, 2015 : 14)

Tout département/service doit avoir un objectif qui correspond à l'objectif général de l'entité et des objectifs spécifiques en adéquation avec sa mission.

En matière de trésorerie, les objectifs du dispositif de contrôle à mis en place doivent s'inscrire dans les objectifs généraux du contrôle interne et contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques du service de la trésorerie. Ainsi, selon DIABY (2016) et BARRY (2009), le contrôle interne de la gestion de trésorerie doit garantir que :

- les encaissements et les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les encaissements et les paiements sont approuvés par une personne autorisée,
- les risque de détournement de recettes et par majoration frauduleuse des paiements sont nuls ou minimes ;
- les rapprochements bancaires sont régulièrement établis ;
- les existants en caisse sont contrôlés périodiquement ;
- les carnets de chèques, les caisses, les autres moyens de paiement et les documents comptables sont suffisamment protégés ;
- la séparation des tâches est suffisante et opportune.

### 1.2.3.2 Les contrôles spécifiques de la gestion de trésorerie

Ce contrôle est relatif aux procédures opérationnelles et comptables de la gestion de la trésorerie à mettre en place. En effet, selon BARRY (2009 : 256) : « la trésorerie a généralement un rôle de **dénouement** des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités : achats, ventes, personnels, de ce fait elle est en interface avec l'ensemble des autres cycles : c'est au niveau de la trésorerie que se présente les risques les plus importants de détournement. »

De ce qui précède, un contrôle régulier et rigoureux doit être effectué sur les opérations d'encaissement et de décaissement, sur les frais et produits financiers attachés à ces opérations soit par le responsable de la trésorerie soit périodiquement par l'auditeur interne.

En outre, le responsable de la trésorerie doit assurer un suivi systématique du budget de trésorerie et un contrôle spécifique doit être effectué sur les opérations de financement et d'investissement qui ont un impact significatif sur l'équilibre financier de l'entité.

#### **1.2.3.2.1 Le contrôle des prévisions**

Il s'agit ici de s'assurer de l'existence d'un budget de trésorerie conçu et tenu régulièrement par le responsable de la trésorerie. Ce dernier doit de façon régulière et systématique suivre son exécution afin de pallier aux éventuels besoins de trésorerie par les crédits à court terme ou de placer les excédents.

Le budget de trésorerie doit constituer un test de cohérence pour l'ensemble des budgets d'exploitation et d'investissement qu'il récapitule. (NGOULOUBI, 2018 : 78)

Un suivi des positions de trésorerie au jour le jour est donc nécessaire pour le trésorier d'entreprise afin d'optimiser sa gestion.

#### **1.2.3.2.2 Le contrôle des encaissements**

Les encaissements retracent toutes les entrées de fonds en faveur d'une entité (ventes, remise chèque, virement reçu, effet à l'encaissement, intérêts créditeurs, retour de caisse...) réalisés par banque ou par caisse.

Selon DIABY (2016), BARRY (2009) et LEJEUNE (2007), pour s'assurer de leurs exhaustivités, de leurs réalités et de leurs corrects enregistrements dans les comptes de trésorerie, les mesures suivantes doivent être mises en place :

➤ ***Pour les encaissements par caisse :***

- pré numéroté les pièces de caisse et effectuer des investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces ;
- privilégier les règlements clients par chèques barrés ou par virements bancaires au détriment des règlements en espèces ;
- créer des caisses séparées pour les encaissements des clients et le règlement des dépenses courantes ;
- fixer un montant maximum d'encaisse aussi bas que possible à partir duquel les espèces en caisse doivent impérativement être reversées à la banque ;
- séparer strictement les fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue de compte caisse ou de banque ;

- opérer des contrôles inopinés (inventaire) des existants physiques en caisse à comparer au solde comptable ;
- conserver les valeurs en caisse (espèces, timbres fiscaux, timbres postes, ticket restaurant...) dans un coffre-fort avec une dualité d'accès (clés et code) par un nombre limité de personne.

➤ ***Pour les encaissements par chèque et virement :***

- tenir des registres de chèque à encaisser, de chèque remis en encaissement et de virement en notre faveur (avis de crédit) ;
- prévoir une remise en banque (dépôt) journalière des chèques reçus par une personne différente de celle chargée de l'enregistrement des comptes clients ;
- comptabiliser systématiquement les chèques reçus (la photocopie) par une personne indépendante de celle chargée des remises en banque (jour j) ;
- faire un suivi des chèques impayés afin de s'assurer de leur retour aux clients ou de leur seconde remise en banque ;
- ranger les chèques reçus non transmis à la banque, les chèques rejetés et les carnets de chèque en service dans un coffre-fort avec une dualité d'accès (clés et code) sous la responsabilité d'une personne habilitée (le préparateur) ;
- établir des états de rapprochement bancaire périodique supervisés par une personne indépendante (exemple : audit interne) ;
- séparer les fonctions de réception courrier, de remise en banque de chèque, de tenue des comptes de trésorerie, de tenue des comptes client ;

### **1.2.3.2.3 Le contrôle des décaissements**

Les paiements sont généralement effectués par caisse (espèces), chèque et virement. On enregistre également bon nombre de paiement par traite car ce mode assure plus de sécurité au mouvement des fonds et son contrôle est plus aisé.

Pour BARRY (2009) et DIABY (2016) les procédures à appliquer afin de limiter les risques de détournement par surfacturation des montants des factures de paiement ou par création de documents de paiement de dépenses fictives sont les suivantes :

➤ ***Pour les paiements par chèque ou virement :***

- Fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et de ceux à régler obligatoirement par la banque ;
- annuler les documents de paiement par la mention « payer le... » ou par report des indications du paiement (n° de la pièce de caisse, n° du chèque) sur les documents eux-mêmes ;
- établir une short liste des personnes autorisées à signer les chèques de dépenses (signature unique ou conjointe) et différentes de celles qui les préparent ;
- vérifier le bien-fondé des chèques de dépense par la présence des pièces justificatifs (factures, bon de commande, bon de livraison...) ;
- définir un circuit uniforme pour les chèques de règlement émis par l'entreprise ;
- déchirer le numéro du chèque et l'agrafer au chèque puis, porter la mention « ANNULE » en grand caractère et le joindre au chéquier concerné pour les chèques erronés ou à annuler ;
- Séparer les fonctions de saisie, de contrôle et de validation des instruments de paiement (chèque, virement).

➤ ***Pour les paiements par caisse :***

- Fixer un plafond des dépenses par la caisse afin de privilégier les paiements par chèques et par virements ;
- établir une short liste des personnes habilitées à autoriser les dépenses par caisse avec si possible une liste des dépenses agréées ;
- fixer un niveau maxima et minima d'espèces à détenir par les caissiers ;
- réglementer la procédure des « bons provisoires » de caisse, autrement des espèces peuvent être détournées et des malversations camouflées ;
- alimenter la caisse de façon périodique (décades, mois) pour la mettre à niveau suivant le planché fixé, cela permet de suivre les dépenses effectuées par le caissier ;
- vérifier que les pièces justificatives des dépenses sont dûment autorisées par comparaison des signatures avec les spécimens définis ;
- vérifier que les dépenses à régler par la caisse sont contenues dans le plafond par comparaison de celles-ci avec le plafond autorisé.

#### **1.2.3.2.4 Contrôle de la comptabilisation des opérations de trésorerie**

Dans le cadre du contrôle de la comptabilisation des mouvements de trésorerie, les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les comptes traduisant les dépôts retraits sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt retraits non autorisé ou anormal est rapidement détecté. Pour ce faire, une séparation des fonctions comptables avec celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds (trésorier) est fondamentale.

Dans ce contexte, BARRY (2009) et DIABY (2016) rappellent les principes de comptabilisations suivantes :

- les chèques dès leur signature doivent être comptabilisés même s'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés qu'à la réception par l'entité de l'avis de crédit de la banque ;
- aucune compensation ne doit être effectuée au bilan entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de trésorerie ;
- Analyser et régulariser les montants en suspens au niveau des états de rapprochements bancaires.

##### **1.2.2.2.4.1 Contrôle des opérations de caisse**

Les caisses doivent être vérifiées périodiquement par un responsable n'ayant pas accès aux opérations d'encaissement ou de décaissement par espèces. Ces vérifications doivent être opérées de façon inopinées et à intervalles irréguliers avec production d'un mémo adressé à la direction administratif et financière. Selon DIABY (2016 : 27-28) le contrôle de la caisse se fait par les tâches ci-après :

- Vérifier que le solde de la caisse est débiteur ou nul ;
- comparer l'encaisse physique au solde de clôture du compte caisse ;
- en cas d'écart, vérifier l'exhaustivité des opérations enregistrés par un pointage des pièces justificatifs avec le brouillard de caisse ;
- comparer les montants décaissés au plafond autorisé ;
- comparer les comptes utilisés à ceux du plan des comptes spécifique à l'entité ;
- rapprocher le solde de clôture au solde comptable du compte caisse (il doit avoir égalité).

Les contrôles sont matérialisés sur des états (arrêté de caisse, brouillard de caisse, PV de contrôle de caisse...) datés et visés par le caissier et la personne ayant effectué le contrôle.

#### **1.2.2.2.4.2 Contrôle des opérations de Banque**

Le contrôle des comptes bancaires a pour objectif de s'assurer que les informations reçues directement des banques sont conformes aux écritures passées dans les livres comptables.

Ce contrôle est rendu possible par l'établissement de l'état de rapprochement bancaire, dont la démarche générale, selon DIABY (2016 : 48) est la suivante :

- Pointage des sommes figurant à la fois sur le compte « banque » tenue par l'entité et le relevé bancaire.
- Indentification des sommes figurant sur le compte « banque » et ne figurant pas sur le relevé ; les sommes figurant sur le relevé bancaire et ne figurant pas sur le compte « banque ».
- Elaboration de l'état de rapprochement par la prise en compte des différences soit au niveau du compte « banque » tenue par l'entreprise soit au niveau du relevé bancaire.
- Arrêt de l'état de rapprochement par la détermination des soldes dits « rapprochés » et signature.

### **1.2.4 Les risques liés à la gestion de la trésorerie**

La trésorerie constitue le dernier maillon de la chaîne de toutes les décisions stratégiques de l'entité car elle est la résultante en terme monétaire de leurs traductions.

Toutes insuffisances dans la mise en place et dans l'application des procédures de gestion auront un impact évident sur la trésorerie (détournement, fraude, erreur, omission...) et exposées l'entité à des risques qui vont compromettre l'atteinte de ses objectifs.

Dans cette section, nous traiterons d'abord de la définition du risque, ensuite, de son analyse et de son évaluation et enfin, nous exposerons les risques opérationnels et financiers liés à la gestion de la trésorerie.

#### 1.2.4.1 Définition du Risque

Les définitions du risque sont multiples et nombreuses. Partant de la définition du COSO à celle des auteurs, nous pouvons définir le risque comme : « la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. » (PWC & IFACI, 2014 : 21)

Pour LEMANT (2003 : 4), le '*risque*' est un triptyque : c'est la possibilité que de la combinaison d'un évènement (ou circonstance) et d'un mode de fonctionnement (facteur organisationnel) compromettre l'atteinte d'un objectif.

Cela est plus clair avec GAUGAIN & Al (2007 : 191), qui définissent le risque comme : « un évènement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenance affecte les objectifs de l'entreprise. »

La norme ISO 31000 (2009 : 1), aborde dans le même sens et définit le risque comme : « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ».

Selon l'IFACI (in RENARD 2015 : 155), le risque est défini comme étant : « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. »

De tous ce qui précède, nous retenons que le risque est une menace incertaine qui peut être interne ou externe à une entité dont la survenance à un impact négatif sur ses objectifs.

Des mesures de maîtrise sont donc indispensables à travers un système de gestion des risques pour assurer la survie de l'entité et la pérennité de ses activités.

#### 1.2.4.2 Analyse et évaluation du risque

Le diagnostic de la vulnérabilité est la première étape du processus de gestion des risques. Il comporte trois phases distinctes, à savoir : l'identification, l'analyse, et l'évaluation des risques.

Selon LOUISOT (2014 : 33) : « '*Identifier*' signifie reconnaître qu'un '*évènement indésirable*' pourrait survenir ; '*analyser*' se réfère à une estimation chiffrée de l'ampleur des conséquences financières pour l'organisme étudié ; et '*évaluer*' à rapprocher le risque résiduel des critères définis pour définir si des mesures supplémentaires de traitement s'imposent. »

Pour PIERANDREI (2015 : 42-43), l'identification s'efforce de recenser les principaux risques. C'est une analyse détaillée des processus, des zones de vulnérabilités et des possibilités de survenance des risques qui sont dû à des facteurs externes comme internes.

Quant à l'analyse du risque, elle vise essentiellement à mesurer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et les conséquences qui en résultent.

Enfin, l'évaluation des risques, c'est une mesure de l'occurrence d'un évènement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences, exprimée par la multiplication de ces deux notions. Ce qui est traduit par le terme « *criticité* » du risque [*Criticité* = *Probabilité* × *gravité*].

En définitive, l'identification des risques permet de déterminer les événements susceptibles d'avoir des impacts positifs (opportunités) ou négatifs (menaces) sur le patrimoine, la performance, la valeur ou la continuité de l'exploitation de l'entité. Cette étape est la pierre angulaire du processus de gestion du risque car un risque mal ou non identifié ne peut pas être intelligemment géré. Par contre, si un risque a été bien identifié et quantifié, les contours du programme pour le traiter apparaissent de façon naturelle.

### **1.2.3.3 Risques financiers et opérationnels liés à la gestion de la Trésorerie**

Comme toutes activités de gestion, la gestion de la trésorerie est exposée à des risques qui peuvent être liés à la nature de l'activité, à l'environnement, aux supports utilisés, aux opérations de trésorerie ainsi qu'au marché (financier, monétaire, économique).

Il convient avant de les énumérés, préciser que les risques liés à la gestion de la trésorerie sont classiquement de deux catégories : les risques financiers et les risques opérationnels.

#### **1.2.4.3.1 Les risques financiers**

En ce qui concerne les risques financiers, il s'agit principalement du risque de crédit, du risque de liquidité, du risque de taux et du risque de change. (PIRANDREI, 2015 : 103)

Le tableau qui suit donne une description des risques financiers liés à la fonction trésorerie auxquels est exposée l'entité :

**Tableau 8** : Les différents risques financiers de la gestion de trésorerie

Opérations	Risques	Description
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Import/Export en devise</li> <li>- Consolidation des filiales étrangères</li> <li>- Emprunt/Prêt en devise</li> <li>- Placement en devise</li> </ul>	Risque de change	le risque de change est le risque lié à la variation dans le temps du cours de la devise par rapport à la monnaie de référence utilisé par l'entité. Il se manifeste lorsque l'entité effectue des opérations en devise.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprunt/prêt</li> <li>- Placement financier</li> </ul>	Risque de taux	Il résulte des changements dans le temps, du niveau des taux d'intérêt. Le risque de taux peut se traduire par une augmentation des flux d'intérêt ou une dégradation des conditions d'émission des dettes financières
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remboursement d'emprunt</li> <li>- Conversion d'actifs courants</li> </ul>	Risque de liquidité	le risque de liquidité se traduit par l'impossibilité par une entité d'honorer ses engagements. Il est maîtrisé en maintenant un minimum d'actifs courants à un niveau suffisant pour couvrir les dettes courantes exigibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats/Ventes</li> <li>- Placement des excédents de trésorerie</li> </ul>	Risque de contrepartie	le risque de contrepartie représente le risque de défaillance d'une contrepartie face à ses engagements contractuelles ou à l'encaissement d'une créance

**Source** : A partir de PIERANDREI (2015 : 103-113) et BRUSLERIE (2017 : 388 & 538)

### 1.2.3.3.2 Risques opérationnels

Selon le comité de Bâle : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut le risque stratégique et d'atteinte à la réputation »

Pour PIERANDREI (2015 : 61), le risque opérationnel provient de trois (3) sources à savoir : le risque interne (ex : la fraude), le risque externe (tout événement extérieurs incontrôlables) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence). Il ne dépend pas de la façon de financer l'entreprise mais plutôt de la façon dont elle opère son métier.

Nous retenons que les risques opérationnels peuvent survenir en cas de mauvaise exécution d'une procédure, des défaillances des systèmes de gestion ou du fait d'un acte humain.

**Tableau 9:** Les différents risques opérations de la gestion de la trésorerie

Opérations	Risques Encourus
Budgétisation	Absence de cohérence entre le budget de trésorerie et les autres budgets La non élaboration du budget Prévisions inexacts Trouble de trésorerie Mauvais ou absence de suivi
Encaissements	Détournement de fonds Fraudes sur les comptes recettes Erreurs ou omissions d'enregistrement des recettes Bons de caisse non régularisés dans le délai impartis Erreur dans la manipulation des liquidités
Décaissements	Non détection des retraits frauduleux Falsification des pièces justificatifs Malversations ou fraudes sur les comptes de dépenses Erreurs ou Omissions dans l'enregistrement des dépenses Ecart de caisse difficile à justifier
Gestion des avoirs en caisse et en banque	Taux d'intérêt élevés Non détections des erreurs de la banque Retrait effectué par des personnes non autorisé Lourdeur dans la gestion de la caisse Non détection des écarts de caisse Absence d'établissement ou mauvais suivi des états de rapprochement bancaire
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	Enregistrement non exhaustif Cumul de fonction de tenue des journaux de caisse et de tenue de la caisse Mauvaise imputation des comptes caisse et banque Détournement par manipulation d'écritures comptables
Suivi de la trésorerie	Non-respect des engagements Collusion entre le trésorier et ses collaborateurs Absence de suivi des comptes de liaisons Absence de suivi des suspens bancaire

**Source :** A partir de BARRY (2009 :), KESLEY (2004 : 286) et SHICK (2002 : 180)

### **1.3 L'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie**

L'efficacité est le fait d'atteindre un but ; une entreprise est efficace si elle atteint le but qu'elle s'est fixée. Un service d'une entité est efficace s'il atteint l'objectif qui lui a été assigné.

L'audit de la gestion de la trésorerie un examen critique des informations relatives à sa gestion en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante de ces informations par références aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité.

Son objectif est d'apprécier le degré de maîtrise des activités et des opérations de trésorerie en vue de leur optimisation et l'amélioration des procédures de gestion.

Ainsi défini, il s'apparente singulièrement à l'audit interne. L'auditeur interne aura donc pour mission de porter un jugement sur le service de la trésorerie, de critiquer les moyens alloués, de critiquer les manières de faire ou encore de mettre en cause les objectifs fixés.

Dans cette section, il sera question de la définition et de l'objectif l'audit d'efficacité, de son champ d'application et de présenter la méthodologie de conduite d'une mission d'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie.

#### **1.3.1 Définitions et objectifs de l'audit d'efficacité**

Pour mieux cerner notre étude et prendre connaissance du travail à faire, une définition de l'audit d'efficacité et de ses objectifs nous semble indispensable.

##### **1.3.1.1 Définition**

L'audit d'efficacité est l'étude de la gestion rationnelle et optimale de l'entreprise dans un but d'amélioration ; il consiste à comparer l'objectif prévisionnel à l'objectif atteint en réalité, à mesurer l'écart observé et à proposer des recommandations. (MIKOL, 1991 : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823283>)

Cet écart résulte soit du non atteint des objectifs soit de l'atteinte des objectifs avec une consommation importante de ressources par rapport à ce qui a été prévue. Cela montre que l'efficacité est indissociable de l'efficience.

Bouquin (1997 : 202), confirme cette définition en ces termes : « l'audit d'efficacité est l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, l'efficience et l'efficacité des

choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou dans les résultats obtenus de ces dispositifs». In BERTIN (2007 : 19)

Les recommandations et conseils qui font suite dans ce cas sont principalement fondés sur une critique sur l'objectif assigné (ex : il était impossible de l'atteindre) ; une critique sur les moyens alloués au département concerné (ex : il était insuffisant pour atteindre l'objectif assigné) et une critique sur le travail de ce département (ex : il relevait une insuffisance dans la séparation des tâches).

Pour RENARD (2010 : 49), l'audit d'efficacité est un audit qui « permet de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction auditée sont adéquats, efficaces et qu'ils n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer ou d'en ajouter d'autre. Bref, recommander tous qu'il n'y a lieu de faire pour une meilleure efficacité de la fonction auditée, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs fixés dans ce domaine. »

Il découle donc de tous ce qui précède que l'audit d'efficacité peut s'achever sur la conception et la mise en place de procédés, de normes et de règles de bonnes pratiques.

### **1.3.1.2 Objectifs de l'audit d'efficacité**

L'audit d'efficacité conduit à porter un jugement sur la gestion d'un département /service (ou sur celle de l'ensemble de l'entité), à critiquer les moyens alloués, à critiquer comment les processus sont mis en œuvre, ou encore à mettre en cause le travail des hommes.

Pour BERTIN (2007 : 22) son objectif est « d'évaluer l'organisation et ses réalisations et d'identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi. »

Pour sa part, RENARD (2010 : 50) affirme que l'audit d'efficacité doit s'assurer que les procédures mis en place sont conforme au référentiel, mais, et surtout, qu'ils permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'entité. Il ne se contente pas de vérifier la conformité aux lois et règlements, aux normes mais de déceler la meilleure solution possible, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre.

En somme, l'audit d'efficacité vise à l'amélioration des pratiques édictées au préalable, à l'optimisation des opérations en vue de l'atteinte des objectifs et à la création de valeur ajoutée pour l'entité et/ou la fonction auditée.

### **1.3.2 Champs d'application de l'audit de l'efficacité**

Selon RENARD (2010 : 210), le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de l'objet et de la fonction. Il peut porter sur un point précis en un lieu déterminé sur une fonction de l'organisation. En revanche, il peut être général et destinée à plusieurs fonctions de l'entité afin d'avoir une vue de synthèse sur l'entité et d'apprécier de façon globale la qualité de sa gestion.

La norme 2220 précise que le périmètre d'intervention doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission et la norme 2220.A1 ajoute que le périmètre d'intervention de la mission doit couvrir les systèmes, les données, les personnes et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle des tiers.

Dans notre cas, il s'agira de nous intéresser à la fonction « Gestion de la trésorerie » d'une institution sous régional exerçant dans le domaine de l'éducation. Sur la base de critères prédéfinis, nous allons à travers un audit, évaluer si l'institution objet de l'étude remplit bien ces critères. L'objectif visé est de porter un jugement motivé sur le degré d'efficacité et d'efficience de ses processus de gestion de la trésorerie.

### **1.3.3 Conduite d'une mission d'audit de l'efficacité de la trésorerie**

La mission d'audit d'efficacité s'inscrit dans la panoplie des missions d'audit interne dont la démarche générale est traditionnellement découpée en trois (3) phases : phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion.

L'auditeur au cours de cette mission doit s'assurer de l'existence ou non d'objectifs clairs et quantifiés, leurs cohérences avec l'objectif général, leurs équilibres et leurs complémentarités.

Selon RENARD (2010), BOUQUIN (1996) et LIONEL & Al (1996), tout au long de sa mission l'auditeur doit s'assurer que l'organisation, ses méthodes et ses procédures permettent de répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise a-t-elle les moyens de sa politique ?
- La gestion de cette fonction est-elle conduite avec le maximum d'efficacité et d'efficience ?
- Les objectifs assignés peuvent-ils et sont-ils atteints ?
- Les moyens disponibles sont-ils nécessaires et adaptés aux exigences de la fonction ?

- Telle procédure est-elle opportune, superflue, désuète, inutilement appliquée, inexistante ?
- Le gestionnaire tire-t-il le meilleur avantage des outils à sa disposition ou en suscite-t-il l'élaboration ?

En clair, nous pouvons déduire que la mission d'audit de l'efficacité de la fonction trésorerie consistera à approuver que les moyens, les méthodes, les procédures et l'organisation sont adaptées pour l'atteinte du résultat escompté. Cette mission ne serait être efficace sans une mise à nue des indicateurs d'efficacité de la trésorerie et de leur mesure.

**Tableau 10:** Indicateurs et mesures de l'efficacité de la trésorerie

Dispositif du contrôle interne de la gestion de la trésorerie	Indicateurs d'efficacité de la gestion de la trésorerie	Mesure d'efficacité de la gestion de la trésorerie
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efficacité des opérations</li> <li>✓ Fiabilités des informations</li> <li>✓ Conformité aux règles et directives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Niveau d'atteinte des objectifs</li> </ul>
SYSTEME D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fiabilité</li> <li>✓ Disponibilité (accessibilité)</li> <li>✓ Exhaustivité (suffisante)</li> <li>✓ Pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualité de l'information</li> <li>✓ Vitesse de traitements des données</li> </ul>
MOYENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financiers</li> <li>✓ Techniques</li> <li>✓ humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Niveau de formation et de compétence</li> <li>✓ Effectifs</li> <li>✓ Qualité des moyens matériels</li> </ul>
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Séparation des tâches</li> <li>✓ Sécurité des hommes et du patrimoine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organigramme</li> <li>✓ Fiche de poste</li> </ul>
METHODES ET PROCEDURES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplicité</li> <li>✓ Spécificité</li> <li>✓ Mise à jour régulière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manuel des procédures</li> <li>✓ Degré de respect des procédures</li> </ul>
SUPERVISION ET ACTIVITE DE CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rigueur</li> <li>✓ Périodicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Activités de contrôle</li> <li>✓ Système d'autorisation</li> </ul>

**Source :** Lionel & Al (1996 : 228)

### **1.3.3.1 Phase de préparation de la mission**

Elle ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, de recherche documentaire et une aptitude à apprendre et comprendre (RENARD 2010 : 214). Cette phase préparatoire conduit à une prise de connaissance générale de l'entité et du domaine à auditer par l'entretien avec les responsables, le recueil d'informations, l'identification des sites à visiter, l'identification des risques et les opportunités d'amélioration au sein de l'entité auditée pour finir sur l'élaboration du programme de travail.

Avant de passer à l'action dans le cas d'espèce, l'auditeur va établir un plan de mission, un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de la fonction trésorerie, identifier les points de contrôle et les risques associés à la gestion de la trésorerie.

#### **✓ Plan de mission**

Selon la norme 2200 : « les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission »

#### **✓ Ordre de mission**

C'est le mandat donné par la direction générale à l'auditeur pour la réalisation d'une mission d'audit. L'ordre de mission doit être court et précis.

#### **✓ Prise de connaissance du domaine auditée**

Cette prise de connaissance permet de bien cerner les préoccupations majeures de la mission et l'essentiel des problèmes concernant la fonction auditée. Elle permet à l'auditeur de s'informer largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise et principalement sur l'activité auditée. Il s'agit dans notre cas de la gestion de la trésorerie. Pour cela il collectera les documents suivants : organigramme et fiches de poste, manuel des procédures, les rapports d'audit antérieurs, une base documentaire (budget, les résultats passés, répartition des tâches...) Méthode de gestion et des systèmes d'information propre à la gestion de trésorerie.

Pour s'assurer d'appréhender et d'avoir une bonne connaissance de la gestion de la trésorerie et des moyens mis en œuvre, l'auditeur utilisera d'autres outils tel que l'entretien, le questionnaire de prise de connaissance et l'observation physique.

### ✓ **Identification des points de contrôle et les risques associés**

Selon la norme 2210-A1 de l'IIA : « les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation. »

Il s'agit pour l'auditeur à cette étape de procéder à un découpage de la fonction auditée pour cerner les zones qui présentent des risques. Il identifie pour cela les points de contrôle à chaque rubrique, observe si les procédures de contrôle sont bien documentées et ne présentent aucune faiblesse apparente, sinon il s'agit d'un risque potentiel à étudier.

Pour Renard (2010 : 233), il s'agit plus d'une identification des endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'étudier les risques eux-mêmes. Cet travail se matérialise par un tableau des risques qui aide à l'identification de certains points de contrôle.

#### **1.3.3.2 Phase de réalisation de la mission**

Selon la norme 2300 « les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission »

Cette phase marque le travail de l'auditeur sur le terrain c'est-à-dire au sein de l'entité auditée par l'analyse des procédures de gestion de la trésorerie, la révision du rapport d'orientation avec les audités et l'établissement d'un programme de vérification.

#### ✓ **Réunion d'ouverture**

C'est la rencontre entre auditeurs et audités qui permet de donner le coup d'envoi effectif de la mission. Elle donne lieu à la participation du personnel du domaine audité et permet de confirmer les objectifs de la mission, de faire tomber les appréhensions entre les auditeurs et les audités et d'établir la transparence.

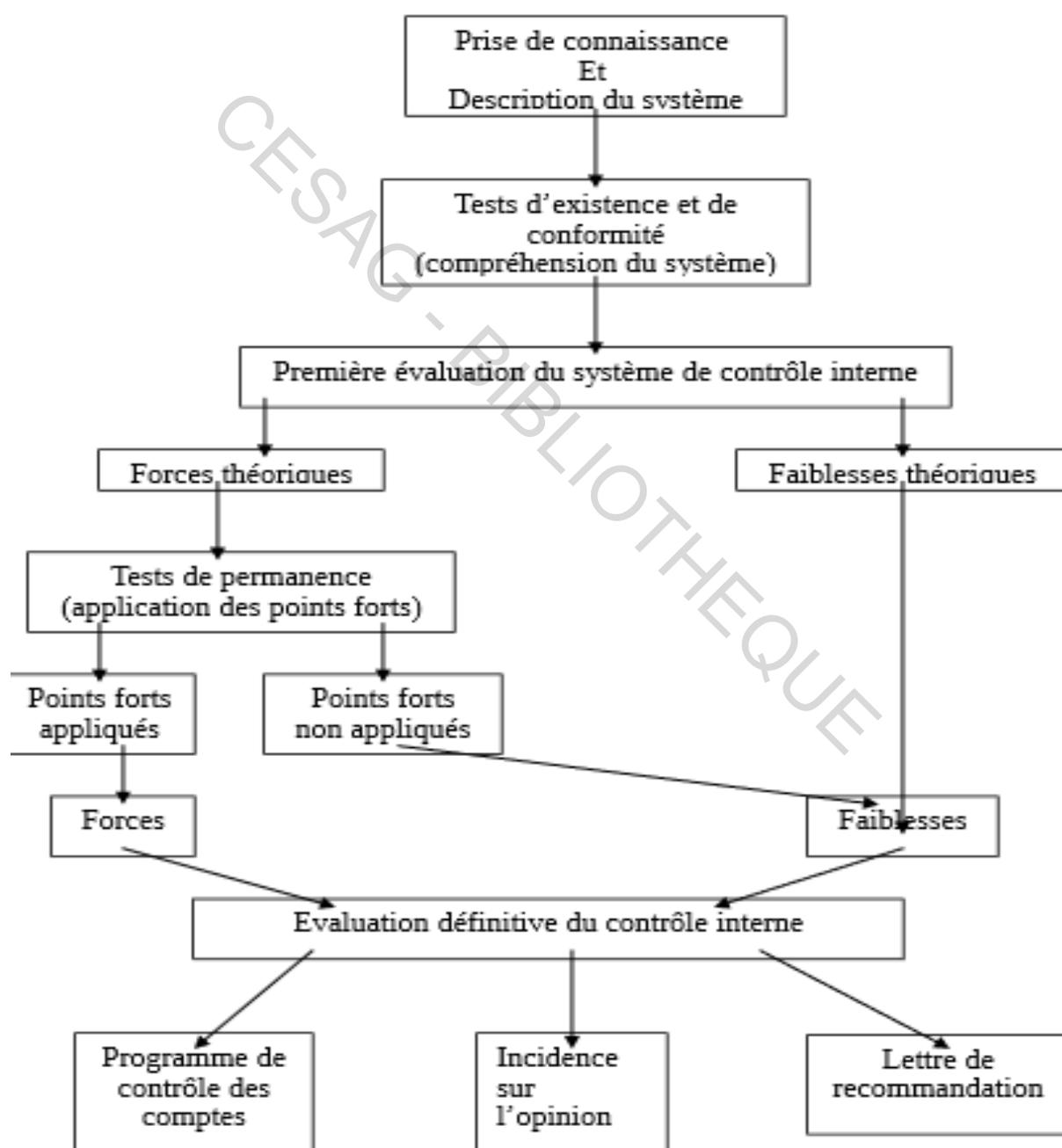
#### ✓ **Evaluation du contrôle interne: forces et faiblesses apparentes**

Selon AHOANGANSI (2017:385), il s'agit de la finalisation du tableau des risques préalablement construit par les auditeurs en évaluant de façon préliminaire les forces et faiblesses apparentes récapitulées dans ledit tableau qui autrefois était appelé tableau des forces et faiblesses apparentes.

L'évaluation du contrôle interne (analyse des risques) est une étape particulièrement importante car elle détermine le succès de la mission tant au niveau du temps passé que dans la pertinence des recommandations.

Le tableau des risques qui en résulte présente de manière synthétique les opinions de l'auditeur sur chaque thème du contrôle interne analysé. Il permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

**Figure 2** : Démarche d'évaluation du système de contrôle interne



**Source** : Nous-même à partir d'AHOUANGANSI (2017 : 394)

### ✓ **Rapport d'orientation**

Le rapport d'orientation reprend les conclusions issues de l'analyse des risques, résumées dans le tableau des risques et oriente les travaux en terme de :

- Sécurité en faisant toutes les vérifications nécessaires à la certification de l'existence des forces ; la confirmation de la présence d'une faiblesse ; la qualification du risque attaché à une faiblesse,
- Efficacité en formulant rapidement les solutions aux dysfonctionnements majeures.

Il définit la mission en terme d'objectifs à atteindre par l'audit, exprimés clairement afin qu'ils soient aisément perceptibles et compréhensibles par les audités en précisant les axes, l'étendu des travaux à réaliser, les services et divisions qui seront audités et si possible les limites de la mission. Il permet l'élaboration du programme de vérification.

### ✓ **Programme de vérification ou de travail**

C'est un document interne, destiné à définir, repartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs internes. La norme 2240 de l'IIA oblige les auditeurs à élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Il traduit l'ensemble des tâches à fournir c'est-à-dire :

- les travaux à effectuer ;
- les investigations à mener ;
- les questions à se poser et à poser à l'entité auditée lors des entretiens ;
- les pratiques de bonnes gestions à rechercher ;
- les pratiques de gestion non conforme à la réglementation et aux procédures en vigueur ;
- les études et les tests à réaliser ;
- les risques et les contrôles à valider ;
- une planification dans le temps.

La norme 2240-A1 ajoute qu'il doit faire référence aux procédures à appliquer pour l'identification, l'analyse, l'évaluation et la documentation des informations lors de la mission.

Le programme de vérification a pour avantage d'assurer la maîtrise et l'efficacité des missions d'audit. Il doit être approuvé avant mise en œuvre et peut faire l'objet d'un ajustement éventuel au cours d'une mission.

✓ **Mise en œuvre du programme de vérification**

C'est l'étape de formalisation des contrôles sur place et sur pièces et d'élaboration des feuilles de synthèse suivant les thèmes du programme de vérification. L'auditeur doit observer les procédures en place, leurs modes de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leurs formalisations. Il s'appuie sur la description des tâches et des contrôles qu'effectuent le personnel de l'entité ou de l'activité auditée.

A cet effet, l'auditeur procèdera à la mise en œuvre des feuilles de couvertures ou de test et utilisera des questionnaires de contrôle interne (QCI) ainsi que d'autres outils d'audit comme la grille d'analyse, le diagramme de circulation, les interviews et les sondages pour détecter d'éventuels dysfonctionnements.

Chaque dysfonctionnement constaté aboutit sur l'établissement d'une Feuille de Révélation et d'Analyses des Problèmes (FRAP) ou « Feuilles des Risques » AHOANGANSI (2017 : 398)

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur document chaque exception, conclut chaque session du travail terrain et communique avec l'audité concerné. Le tableau ci-dessous présente la structure d'une FRAP.

**Tableau 11:** Feuille de Révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

<b>Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)</b>		
Papier de travail:		FRAP N°.....
Problème (ou Type de risque) identifié : .....		
Constat:.....		
Causes explicatives : .....		
Conséquences : .....		
Solutions proposées : .....		
Etablie par :.....	Approuvée par :.....	Validée avec :.....
le: .....	le :.....	le : .....

**Source :** AHOANGANSI (2017 : 398)

### ✓ **Validation des constats et des conclusions**

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions avec les audités et les présentés au responsable afin de recueillir sa réaction sur les éléments de preuve réunis. La norme 2330 de l'IIA, exige que l'auditeur interne documente les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

Chaque FRAP est supervisé par le chef de mission qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission. Les validations individuelles de constat par usage d'un outil d'audit sont recoupées par un autre outil d'audit et progressivement on aboutit à une validation générale en fin de mission. Au terme des validations des FRAP, elles sont reclassées pour constituer « l'ossature » du rapport d'audit.

#### **1.3.3.3 Phase de conclusion de la mission**

La phase de conclusion est la dernière phase dans une mission d'audit interne. Elle permet de présenter les résultats de l'intervention de l'auditeur dans le cadre d'un rapport d'audit interne. Conformément la norme 2400 de l'IIA, les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions, ils rédigent le projet de rapport d'audit qui fera l'objet de validation lors de la réunion de clôture afin d'aboutir à la rédaction du rapport définitif.

#### ✓ **Projet de rapport**

Le projet de rapport est un document provisoire conçu par l'auditeur qui reprend les constatations conservées dans les différentes FRAP et les conclusions sur les feuilles de couverture. Il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture car il nécessite les réponses des audités vis-à-vis des recommandations et la mise en place d'un plan d'action.

#### ✓ **Réunion de clôture**

Cette réunion regroupe les mêmes participations de la réunion d'ouverture. Elle a pour but de rendre le rapport non contestable en matière de constats, de raisonnements, de conclusions et de formulations car elle donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés. Techniquement, cette réunion permet de valider page par page, FRAP par FRAP, les différentes sections du rapport d'audit interne.

#### ✓ **Rapport d'audit interne**

Le rapport d'audit atteste du bon déroulement de la mission c'est-à-dire que les recommandations ont été acceptées et des actions correctives engagées.

Ce rapport reprend les points forts du système ainsi que les dysfonctionnements répertoriés durant de la mission.

Pour RENARD & AI (2011 : 79) : « le rapport définitif est l'exact compte rendu des opérations d'audit. Il donne une vision claire de l'état du contrôle interne de l'activité auditée, ses forces et ses faiblesses. Et doit à cet effet être concis, exact, objectif et complet. »

Le rapport contient un plan d'action indiquant, les responsables de la mise en œuvre des recommandations acceptées et le délai de réalisation.

En définitif, comme le révèle la norme 2410-A1 : « La communication finale des résultats de la mission doit inclure les conclusions ainsi que les recommandations et/ou les plans d'action appropriés. Le cas échéant, l'opinion des auditeurs internes devra être fournie. Une opinion doit prendre en compte les attentes de la direction générale, du conseil, et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile. »

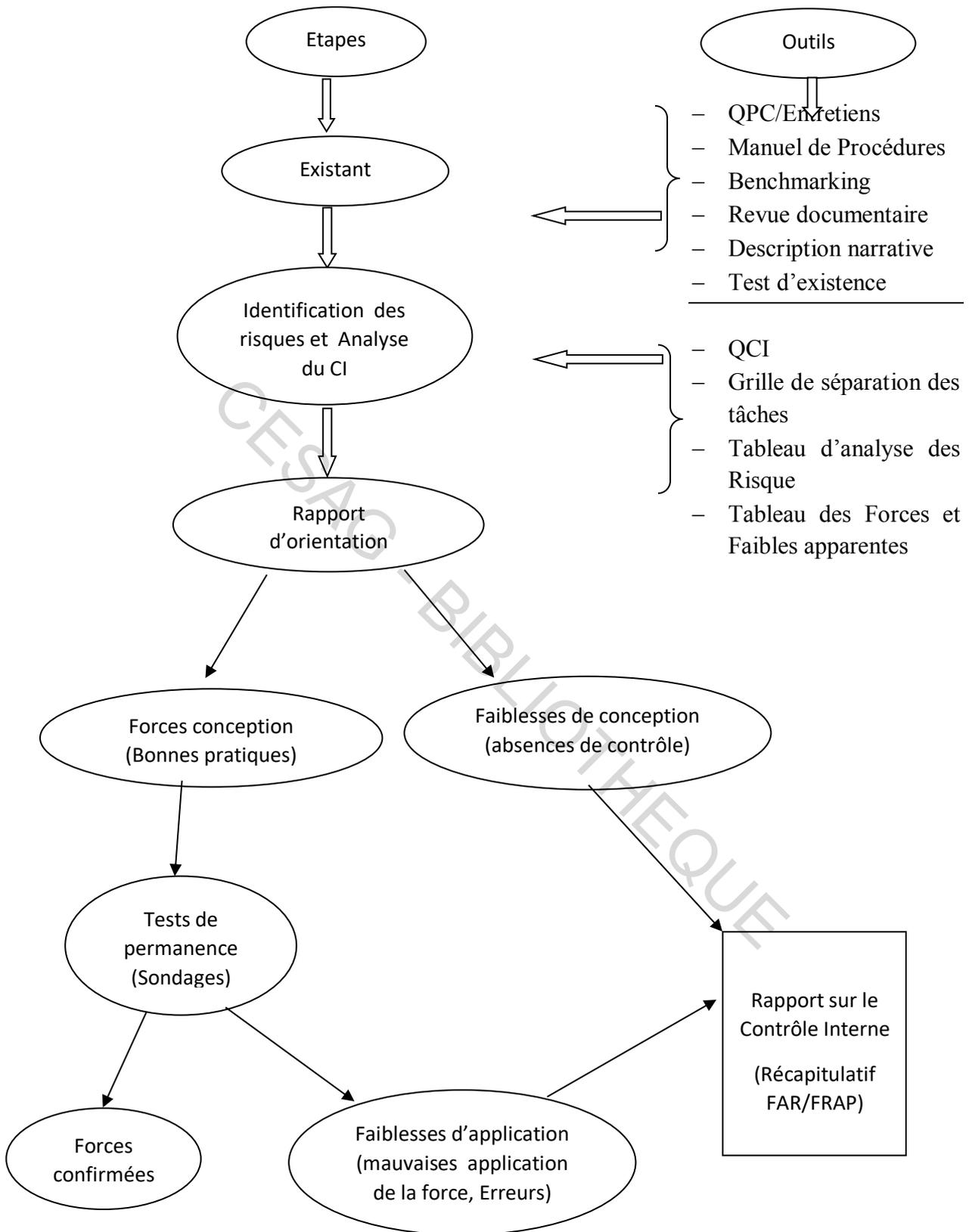
#### **1.3.4 Suivi des recommandations**

Toutes missions d'audit interne s'achèvent par des recommandations dont la surveillance de la mise en œuvre effective incombe au service de l'audit interne. Ceci est d'autant vrai que la norme 2500 de l'IIA l'atteste en ces termes : « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management ».

Ainsi, le suivi des recommandations ou des actions de progrès peut être fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsable ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité auditée. Ceci pour garantir que des mesures ont été effectivement mise en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire. Norme 2500-A1 de L'IIA (IFACI 2009)

Le contrôle des actions correctives et des délais de mise en œuvre permet de mesurer l'efficacité réelle des travaux de l'audit et d'évaluer la correspondance des solutions proposées aux problèmes rencontrés. Ainsi, un rapport périodique du suivi est présenté au comité d'audit ou à la direction générale pour rendre compte des efforts accomplis dans la mise en œuvre des recommandations et signaler les difficultés rencontrées.

**Figure 3 :** Démarche simplifiée d'audit



**Source :** Jean Baptiste Dieng (Cabinet JB-AZ, 2016)

## **Conclusion du chapitre**

Pour atteindre ses objectifs et éviter au mieux les difficultés liées à la gestion de sa trésorerie, toute entité, qu'elle soit publique ou privée, a besoin de se doter d'un contrôle interne efficace en la matière. Si gérer la trésorerie occupe une place prédominante au sein de cette dernière car elle permet de faire un suivi rigoureux des ressources disponibles, il revient donc aux différentes parties prenantes de s'assurer que les ressources obtenues sont utilisées de manière efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs fixés. Cela passe également par les respects des exigences d'un bon dispositif de contrôle interne de la gestion de trésorerie.

Aussi, la gestion de trésorerie est un véritable savoir-faire qui demande de la part des utilisateurs des compétences et techniques avérés pour son optimisation.

Pour garantir sa bonne gestion et la maîtrise des risques qui lui sont propres, des audits d'efficacité sont menés afin de déceler d'éventuels dysfonctionnements des processus opérationnels de trésorerie et de porter un jugement objectif de l'efficacité du contrôle interne mis en place. Comme tout audit, l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie obéit à une méthodologie dont la bonne application est primordiale pour la réussite de la mission.

A l'effet, d'accomplir une mission de telle envergure, nous avons suivi une méthodologie que nous évoquerons dans le chapitre 2.

## **Chapitre II : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE**

La méthodologie se définit comme étant l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique.

Dans ce chapitre, il sera question de décrire la méthodologie qui va nous permettre de recueillir et d'analyser les données, de prendre connaissance de l'existant afin de mener à bien notre mission d'audit. Le chapitre sera abordé en deux (02) sections. La première section traitera de la méthodologie de notre étude dans laquelle nous étayerons le modèle d'analyse, des outils de collecte et d'analyse des données et la seconde sera consacrée à la présentation du Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion (CESAG).

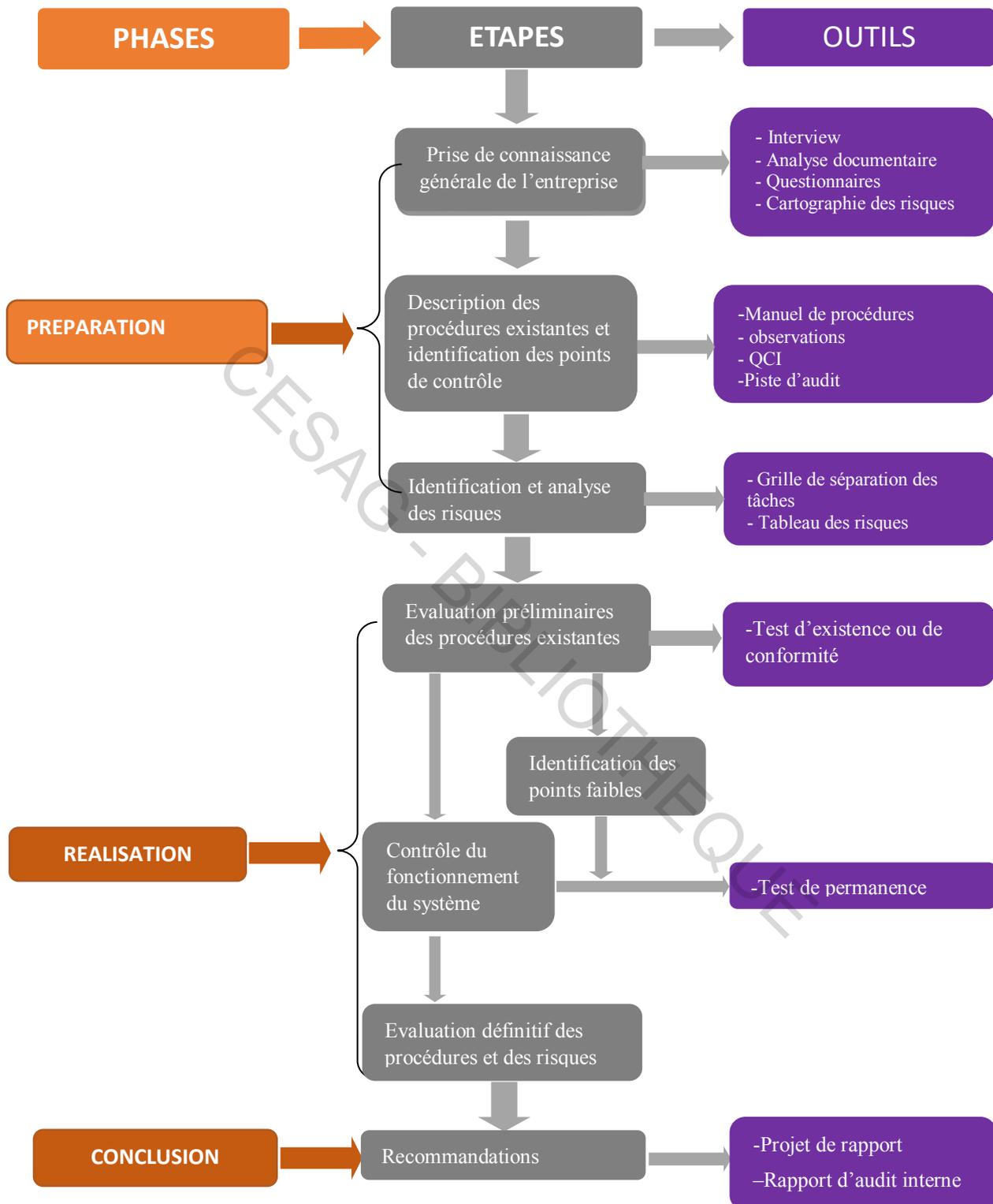
### **2.1. Méthodologie de l'étude**

Avant l'exécution de toute mission il est nécessaire de définir la méthodologie d'approche. Cette méthodologie fera l'objet de notre étude dans cette section.

#### **2.1.1 Modèles d'analyses de données**

Le modèle d'analyse est pour nous une représentation schématique des différentes étapes méthodologiques à respecter pour l'efficacité de notre étude. Il se déclinera en trois phases : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. Ce modèle retenu s'inspire de la démarche générale d'audit puisque l'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie est un audit opérationnel. Pour ce faire, chacune de ses phases sera subdivisée en étapes auxquelles nous associerons des outils et/ou techniques permettant la collecte et l'analyse des données.

**Figure 4** : Schema d'analyse



**Source** : Nous-même

## **2.1.2 Les techniques de collecte des données**

Les techniques de collecte ou outils de collecte des données sont des moyens utilisés en vue de l'obtention du maximum d'information sur le CESAG en générale et en particulier sur la gestion de sa trésorerie mise en œuvre par le département Financier et Comptable (DFC). Pour que les données recueillies soient pertinentes, il faut se servir d'instrument de collecte de ces données. Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé la méthode d'enquête en privilégiant les instruments suivants : la recherche documentaire, l'observation physique, la narration et le guide d'entretien pour les interviews.

### **2.1.2.1 La Recherche documentaire**

La recherche documentaire a permis de mieux connaître le CESAG et surtout le département Finance et Comptabilité (DFC) à travers son organigramme, les différents intervenants, les relations qui existent entre les différents services qui interviennent dans la gestion de la trésorerie et les notes de service de la direction générale en la matière. La consultation des ouvrages traitant de la gestion optimale de la trésorerie, de l'audit d'efficacité, du référentiel de contrôle interne et du management des risques (COSO I et II) nous a permis de renforcer nos connaissances des bonnes pratiques communément admises.

### **2.1.2.2 L'observation physique**

Selon (LEMANT & al, 1995 : 201) et (BONI, 2007 : 40), l'observation physique se définit comme : « la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur ». Il s'agit de contrôler de manière visuelle l'existence d'un actif (matérielle et stock). Dans le cas d'espèce, nous avons effectué l'inventaire physique des espèces en caisse afin de nous s'assurer que les disponibilités en caisse correspondent bien à ceux comptabilisé dans les livres.

### **2.1.2.3 La narration**

La narration, c'est une technique qui consiste à écouter et à noter les propos des interlocuteurs. Cette technique est utilisée en audit en l'absence de manuel de procédure et pour s'assurer dans certains cas que les procédures telles que décrites dans le manuel de procédure sont bien appliquées.

#### **2.1.2.4 L'interview**

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et qui de ce fait apporte une plus-value à la collecte des informations. Les interviews ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien et ont permis à travers les intervenants, d'identifier les procédures existantes et les risques liés à la gestion de la trésorerie.

#### **2.1.3 Les outils d'analyse des données**

Le traitement des données recueillies est une étape capitale dans l'analyse de la gestion de trésorerie au sein de CESAG. Elle permet de détecter les forces et faiblesses des processus opérationnels ainsi que des risques y afférents. Les outils d'analyse des données sont diverses, en voici quelques-uns utilisés dans le cadre de notre mission :

- le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- le tableau d'identification des risques ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- les tests d'existence et de permanence.

##### **2.1.3.1 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Il vise à déterminer les forces et les faiblesses apparentes du contrôle interne. Il comporte des questions visant à analyser les opérations à risques. Dans le QCI, la réponse « oui » à une question signifie une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par des tests de conformité ou de permanence.

##### **2.1.3.2 Le tableau d'identification des risques**

Selon DIAO (2015 : 56) « le tableau des forces et faiblesses apparentes présente de manière synthétique les opinions de l'auditeur sur chaque thème analysé. Il permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation. Un classement des principales forces et faiblesses rencontrées pourra être établis pour amorcer l'orientation des phases suivantes de la mission ».

### **2.1.3.3 La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est un outil qui permet à l'auditeur de déceler les manquements à la séparation des tâches. Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail dans une organisation. Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie l'analyse des postes. Elle nous a permis de recenser les missions, les attributions et tâches de l'ensemble des intervenants dans la gestion de la trésorerie au sein du département Finance et Comptabilité. Cette analyse des tâches a aussi permis de préciser les responsabilités (qui fait quoi ?) afin d'éliminer les interférences.

### **2.1.3.4 Les tests de conformité et de permanence**

Le test de conformité ou d'existence nous a permis de nous s'assurer de l'existence des informations recueillis, de remonter à la source le résultat d'une opération tout en passant par les phases intermédiaires.

Le test de permanence nous a permis de nous s'assurer que les opérations sont bien traitées conformément à ce qui nous a été décrit lors des interviews ou dans le manuel de procédure.

## **2.2. Présentation du Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion (CESAG)**

Dans cette section, nous déroulerons l'historique du CESAG, sa mission et sa vision, ses structures et son mode de fonctionnement. Cette section nous permettra de mieux connaître le cadre de notre étude en occurrence le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et plus particulièrement le département Finance et Comptabilité (DFC) qui est la structure en charge de la gestion de la trésorerie objet de notre analyse.

Soucieuse de son bon fonctionnement, la direction générale a mis en place une organisation dans la perspective de maintenir la compétitivité du centre, d'assurer sa croissance et son indépendance financière mais surtout d'en faire le premier business school de la sous-région ouest africaine.

### 2.2.1 Historique du CESAG

Le centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion (CESAG) est une institution postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako en 1978.

L'objectif visé était de doter les pays membres d'une école communautaire, capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte de la réalité de l'environnement africain et participer ainsi à l'intégration régionale.

Créé en 1985 suite à la rétrocession de l'Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE) par l'état Sénégalaise à la communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) ; le CESAG a mis en œuvre plusieurs stratégies qui l'on positionné comme un centre de référence dans le domaine de la gestion en Afrique.

En effet, sous la CEAO, le CESAG s'est rapidement établi un rayonnement régional en s'imposant comme la principale grande école de formation au management en Afrique francophone au sud du Sahara. A cette période, le CESAG comptait trois diplômes de niveau bac + 5 ans accessibles aux candidats titulaires de diplôme bac + 4 ans et deux programmes de niveau bac + 3 ans ouverts aux candidats titulaire d'un bac + 2.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins de ses partenaires et clients.

C'est ainsi que depuis la rentrée 2006, le CESAG a amorcé la mise en place du système licence master doctorat (LMD). Lequel système est pratiqué dans les universités américaines et européennes. Il est encouragé et soutenu par l'organe de tutelle du CESAG, qui est le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieure (CAMES).

Cette mise en place qui se veut progressive commencera par l'ouverture des programmes aux bacheliers, ensuite par la suppression des anciens programmes que sont les DESS et enfin l'ouverture des doctorats pour offrir des formations complètes aux futures cadres des pays africains. Notons que le CESAG au-delà de son activité traditionnelle de formation, organise des séminaires pour assurer l'amélioration et la performance des cadres et employés d'entreprises et organisations, et fait aussi de la consultation.

## **2.2.2 Mission et vision du CESAG**

Dans cette partie, nous identifierons la mission et la vision du CESAG.

### **2.2.2.1 Mission du CESAG**

Institution de renommée internationale, le CESAG s'est assigné comme mission de contribuer à l'intégration régionale, par la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique.

A cet effet, un objectif important du CESAG est d'accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest par le renforcement des capacités humaines et institutionnelles en vue d'assurer le succès des importants projets sectoriels d'intégration (le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA), la Centrale des Bilans, le Marché Financier Régional, l'Union Douanière).

Ainsi, en partenariat avec les entreprises, les Administrations et organisations de la région, le CESAG met au point et conduit des programmes et des actions de formation qui contribuent de manière déterminante à renforcer l'efficacité des hommes et des structures et donc à accroître la productivité. <https://www.cesag.sn/index.php/news-mainmenu-4/287-presentation-du-cesag>

### **2.2.2.2 Vision du CESAG**

A la suite des nombreuses réformes qu'a connu le CESAG, elle s'est engagée à devenir l'école de management africaine, de référence mondiale, accessible à toutes les couches sociales, intégrée à un réseau d'institutions prestigieuses, dirigée par une équipe compétente et engagée, laquelle utilise une technologie de pointe dans un environnement de travail paisible où règnent la transparence et l'équité, pour mettre à la disposition du continent une élite professionnelle de managers. <https://www.cesag.sn/index.php/cesag-2/notre-vision>

## **2.2.3 La Gouvernance du CESAG**

Le CESAG est un Établissement Public International régi par un ensemble de textes réglementaires et statutaires :

- le Statut du Centre ;
- le Statut du personnel ;

- le Protocole d'accord du 6 septembre 1995 entre la CEAO et la BCEAO concernant les modalités et conditions de transfert du patrimoine du CESAG à la BCEAO ;
- l'avenant à l'accord de siège entre la BCEAO, le CESAG et le Gouvernement du Sénégal relatif à l'extension au CESAG des immunités diplomatiques et juridiques dont jouit la Banque, signé le 6 mai 2009.

Le fonctionnement du Centre est assuré par trois organes :

- **un Conseil d'Administration** de 12 membres, présidé par le Gouverneur de la BCEAO, définit les grandes orientations du Centre ; il se réunit deux fois par an, en session ordinaire, en juin et en décembre, pour examiner respectivement le rapport de gestion et le budget du Centre ;
- **un Conseil Scientifique et Pédagogique** consultatif chargé de la supervision des programmes de formation et de recherche. Cet organe, composé de professeurs des Universités régionales, européennes et américaines, n'est pas encore fonctionnel ;
- **une Direction Générale** qui met en œuvre les décisions du Conseil d'Administration, organise et dirige les activités du Centre. <https://www.cesag.sn/index.php/news-mainmenu-4/287-presentation-du-cesag>

#### 2.2.4 Organisation et fonctionnement du CESAG

Le CESAG est géré par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration. Il est assisté dans ses fonctions par un Secrétaire Général et deux (02) Conseillers.

Pour mener à bien ses activités, le Centre s'est doté d'un organigramme mis à jour au mois de mars 2018. Il s'articule comme suit :

- la Direction Générale et ses structures rattachées (l'Audit Interne, la Cellule Assurance Qualité et Suivi-Evaluation, la Cellule Communication et Relations Extérieures, les Projets Autonomes et les conseillers du DG) ;
- le Secrétariat Général auquel sont rattachés la Cellule Budget et Contrôle de Gestion, le Contrôle des Opérations, ainsi que le Service Informatique ;
- la Direction de la formation ;
- la Direction de la Recherche et de la Consultance ;
- la Direction Administrative et Financière.

Un Commissaire aux Comptes, également nommé par le Conseil d'Administration, est chargé de la vérification des comptes.

Le CESAG regroupe en son sein six (06) écoles spécialisées dans différents domaines du management dont :

- Ecole CESAG BF-CCA : spécialisée dans les programmes de Master professionnels en Comptabilité et Gestion Financière et en Audit et Contrôle de Gestion ;
- Ecole CESAG PRO : spécialisée dans les formations en licences professionnelle Technique Comptable et Financière et en Gestion et Organisation d'Entreprise ;
- Ecole CESAG Exécutive : spécialisée dans les formations en MBA, et au diplôme du DESCOGEF ;
- Ecole CESAG Langues : spécialisée dans les langues d'affaires et l'ingénierie de la formation ;
- Ecole CESAG Grande Ecole : spécialisée en Master en Science de Gestion et en Bachelor in business Administration ;
- Ecole CESAG Santé : spécialisée dans le management des structures et programmes de santé et l'économie de la santé

Un programme de Master en Banque et Finance créé par la BCEAO, la BEAC et la Banque de France et soutenu financièrement par l'ACBF et l'Union Européenne fonctionne sous forme de projet directement rattaché au Directeur Général et dirigé par un coordonnateur.

Il a été créé également une Cellule FOAD et Innovation Pédagogique, chargée de l'organisation et du déroulement de la formation à distance pour deux (02) programmes.

Le Centre est également doté de deux directions d'appui :

- la Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE), chargée de la Scolarité, des Systèmes d'information, de la Documentation et de la logistique pédagogique ;
- la Direction Financière et Comptable (DFC), chargée de la gestion administrative et financière, structure d'accueil sur laquelle porte notre étude.

<https://www.cesag.sn/index.php/news-mainmenu-4/287-presentation-du-cesag>

## **Conclusion de la première partie**

Cette partie de l'étude a été mise à profit pour évoquer essentiellement les aspects liés au cadre théorique. Une revue de la littérature nous a conduites à poser les fondements théoriques de gestion de la trésorerie, du contrôle interne en la matière et de la démarche d'audit à suivre afin de mesurer son efficacité. En effet, la gestion optimale de la trésorerie s'avère être un élément primordial pour l'entité car gage de santé financière mais aussi porteur d'avenir pour cette dernière. Cependant, elle est très complexe dans la mesure où, elle nécessite l'utilisation de nombreuses outils et techniques. Il urge alors de s'intéresser aux différents systèmes permettant son optimisation. C'est ceux pourquoi la commande d'un audit d'efficacité se révèle nécessaire afin de faire un état des lieux de l'utilisation qui en est faite, d'apporter des recommandations permettant de la rendre efficace et efficiente et enfin de l'aider à atteindre les objectifs préalablement définis par la direction générale.

Les derniers mots de la première partie ont été consacrés à la méthodologie de la recherche et enfin à la présentation du cadre d'étude notamment le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), structure d'accueil pour notre stage. Nous évoquerons dans une deuxième partie le cadre pratique de l'étude sur l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du CESAG. Elle se structure comme suit :

Description de la pratique de gestion de la trésorerie ;

Exécution de la mission d'audit d'efficacité ;

Conclusion.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE  
DE L'AUDIT DE L'EFFICACITE DE LA  
GESTION DE LA TRESORERIE DU CESAG**

## **Introduction de la deuxième partie**

Cette deuxième partie est consacrée à l'analyse proprement dite de la trésorerie du CESAG qui est le cœur de l'étude que nous nous sommes proposé de mener à travers un audit d'efficacité. Nous allons tout au long du chapitre 3, nous intéresser à la description et à l'évaluation des procédures existantes ainsi qu'aux mesures prises pour la maîtrise des risques y afférents. Pour finir avec le chapitre 4, qui sera pour l'essentiel consacré au déroulement de notre mission d'audit et des recommandations formulées pour optimiser sa gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre III : Description de la pratique de gestion de la trésorerie du CESAG**

A travers ce chapitre, nous nous efforcerons de décrire le savoir-faire en matière de gestion prévisionnelle et courante de la trésorerie du CESAG. L'objectif sera de nous assurer que les procédures mise en place permettent d'atteindre les objectifs fixés.

### **3.1. La gestion de la trésorerie prévisionnelle**

La gestion de la trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. Elle permet d'anticiper et de prévoir une situation future, ainsi que l'exposition future aux risques financiers et opérationnels. Dans cette optique, le CESAG s'est doté de procédures de gestion de la trésorerie qu'il convient de respecter afin d'assurer un niveau de maîtrise des risques identifiés et l'atteinte des objectifs fixés. Nous consacrerons cette section à la description de la pratique prévisionnelle de la trésorerie du CESAG.

#### **3.1.1 Les intervenants de la gestion de trésorerie**

Les intervenants de la gestion de trésorerie et leurs rôles peuvent être décrits comme suite :

##### **3.1.1.1 Le directeur financier et comptable**

Il est chargé de l'exécution de la politique financière du centre, de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget de trésorerie. Il a sous son autorité un chef de service comptable et un chef de service financier.

##### **3.1.1.2 La cellule budget et contrôle de gestion**

Son rôle principal est de faire les imputations et les contrôles budgétaires, de coordonner l'élaboration du budget et de faire le suivi budgétaire.

##### **3.1.1.3 Le chef de service financier**

Celui-ci est chargé de la gestion financière et de la gestion de trésorerie du Cesag. Pour mener à bien cette fonction, il est aidé par un agent chargé du recouvrement et un agent caissier.

#### **3.1.2 Prévisions des encaissements**

Prévoir les encaissements consiste à estimer de façon approximative l'étendue des encaissements qui devront être réalisés pendant une période donnée. C'est donc le chiffrage des objectifs que s'est fixée une organisation en termes d'entrée de fonds.

Au sein du CESAG, la prévision des encaissements découle du budget général rattaché aux activités à mener sur la période. Ces encaissements sont regroupés en fonction de deux critères : « encaissements stables » et « encaissement instables ».

Les encaissements stables ou répétitifs sont les encaissements connus d'avance compte tenu de la capacité d'accueil du centre. Ils sont principalement liés au frais de formation des étudiants (anciens et nouveaux) et des créances certaines des périodes antérieures qui se seront recouvrées au cours de la période budgétaire.

Les encaissements instables ou occasionnels sont les encaissements qui varient sur une base historique entre 80% et 90% l'effectif des participants. Ils sont relatifs aux frais de participations des séminaires (programmés ou à la demande), des formations spécifiques aux entreprises et administrations publics et aux honoraires des consultations. Dans cette rubrique sont aussi pris en compte les frais de certification prévue au cours de la période et des frais de location de matériel pédagogique et de salle.

Une répartition de tous ces encaissements est ainsi effectuée sur toute la période budgétaire par le chef de service financier à travers une méthode d'estimation prudente qui tient compte des tendances du passé, des éventuels reports et annulations d'inscriptions des admis et/ou participants.

### **3.1.3 Prévision des décaissements**

Au sein du CESAG, toutes les dépenses fixes comme variables font l'objet de prévision. Ces dépenses sont regroupées selon deux critères : « dépenses incompressibles » et « dépenses compressibles ».

Les dépenses incompressibles sont les dépenses statiques dont les conditions d'exigibilités sont difficilement malléables par le CESAG. Il s'agit pour l'essentiel des factures d'eau, d'électricité et de téléphone, de la rémunération du personnel, des frais d'entretien d'espace vert et de gardiennage.

Les dépenses compressibles ou ajustés, quant à eux, sont des dépenses planifiées qui peuvent être reportées ou annulées pour tenir compte des réalités financières et des urgences non prévues. Il s'agit essentiellement des subventions des tickets de restaurant, des fournitures de bureau, des frais de mission de prospection, des dépenses d'abonnement à certains services et des dépenses imprévues.

L'estimation de certains de ces dépenses est faite à partir des prix catalogués négociés au préalable avec les fournisseurs agréés. Pour le cas des dépenses imprévues, un montant forfaitaire est fixé d'avance par la direction générale en tenant compte des statistiques de consommation de cette rubrique (entre 70 % et 90%). Il est destiné à couvrir les imprévues de toutes sortes et de petit montant.

### **3.1.4 L'élaboration du plan et du budget de trésorerie**

Les prévisions d'encaissement et de décaissement effectuées précédemment et qui résultent du budget général adopté sont consignées dans un tableau récapitulatif appelé « budget de trésorerie ». Ce budget est élaboré par le chef de service financier sur la supervision du chef de département finance et comptabilité puis soumis à la validation de la direction administrative et financière.

Il convient de noter que le budget de trésorerie du CESAG n'est pas indépendant du budget général du centre. C'est l'adaptation du budget voté et approuvé par la direction générale en termes de flux de trésorerie pour un suivi en temps réel de son exécution.

Un plan de trésorerie est mis en place pour un suivi journalier des flux financiers et de trésorerie afin d'effectuer des ajustements nécessaires.

## **3.2. La gestion courante de la trésorerie**

Dans cette partie, nous verrons comment la trésorerie est gérée de façon quotidienne au sein du Centre Africain d'Etudes Supérieure en Gestion (CESAG).

### **3.2.1 Procédures des encaissements**

Les encaissements des recettes du CESAG relatifs aux frais de scolarité, aux frais de participations aux séminaires, aux frais de consultation sont effectués par les structures suivantes : La banque ECOBANK (toutes les agences), la BCEAO et ses antennes, la caisse ECOBANK interne du CESAG et l'agent de recouvrement (Pour les créances).

Ces encaissements sont réalisés de la manière suivante : en espèces par les caisses ECOBANK, par chèque par ECOBANK, la BCEAO et l'agent de recouvrement du CESAG et par virement bancaire sur les comptes ECOBANK et BCEAO. Les différentes procédures relatives à l'activité d'encaissement sont présentées aux annexes 4 & 5.

### **3.2.2 Procédures des décaissements**

Les décaissements opérés par la trésorerie du CESAG se font au niveau d'une caisse-dépense interne et des comptes banques BICIS et BRM. Notons qu'aucune liste de dépenses spécifiques à réaliser uniquement par la caisse-dépense n'a été définie. Cependant, toutes dépenses excédantes le montant de 100.000 fcfa doivent faire l'objet d'établissement d'un chèque.

Les différentes procédures de décaissement sont récapitulées aux annexes 6 à 10.

### **3.2.3 Procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie**

La trésorerie du CESAG représente le dénouement de toutes les opérations qui impliquent un mouvement d'espèces et quasi espèces. Sa prise en charge comptable est assurée par un comptable trésorier placé sous l'autorité d'un Chef de Service Comptable. Les procédures de comptabilisation de ces opérations dans le cas d'espèce sont décrites à l'annexe 11

### **3.2.4 Procédure de contrôle et de suivi de la trésorerie**

Le chef de service finance effectue périodiquement des contrôles sur la caisse et les comptes banques de l'institution. Il s'assure par le rapprochement avec les relevés bancaires que les montants encaissés ou décaissés sont pris en compte par les banques partenaires afin de mesurer la solvabilité du CESAG. En outre, des arrêtés de caisse journalière sont effectués pour s'assurer de l'encaisse maximum détenue (500.000 f) et des contrôles inopinés sont régulièrement réalisés pour conforter la réalité des espèces en caisse. Les procédures de contrôle et de suivi de la trésorerie sont résumées aux annexes 12 & 13.

## **3.3. Identification et analyses des risques liés à la gestion de la trésorerie**

L'élaboration du référentiel d'audit conduit l'auditeur avant toute mission de procéder à l'identification, à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques inhérents à l'activité d'une organisation. Cet exercice lui permet d'évaluer ultérieurement le dispositif de contrôle interne mis en place afin de formuler des recommandations pour son amélioration.

A cet effet, nous nous sommes inscrits dans cette dynamique afin de procéder à l'identification et à la mesure des risques liés à la gestion de la trésorerie du CESAG. Cela nous a permis de construire notre tableau des risques pour l'évaluation préliminaire du système de contrôle interne relatif à cette activité.

### 3.3.1 Identification des risques liés à la trésorerie du CESAG

La construction du tableau des risques nous a conduit au découpage des processus opérationnels de la trésorerie en sous processus et en tâches élémentaires afin d'identifier les risques y afférents, les objectifs de contrôle interne et les bonnes pratiques en la matière. (Annexe 14)

Les risques identifiés sur lesquels porte notre étude se présente comme suit :

**Tableau 12** : Liste des risques retenus

CODE	INTITULE DU RISQUE
R4	Défaut de paiement
R5	Dépassement budgétaire
R7	Erreur sur le montant
R8	Erreur de remplissage
R11	Erreur dans le remplissage du reçu
R12	Montant déclaré différent du montant payé
R13	Erreur de saisie
R15	Omission du cachet
R16	Non-conformité des factures
R17	Factures fictives
R25	Oubli d'établissement du bon de caisse
R27	Non détection d'erreur
R29	Signature d'un document erroné
R30	Paiement tardive
R38	Collusion
R39	Perte de chèque
R40	Fraude
R42	Signatures non conformes
R47	Erreur de saisie de l'ODC
R51	Pertes financières
R53	oubli d'enregistrement
R54	Dépenses non justifiées

R55	Falsification des factures
R56	Oubli d'annuler l'ODC
R63	Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP
R70	Absence de signature
R72	Erreur de sommation
R73	Erreur d'imputation
R74	Solde de caisse erroné
R77	Détournement
R94	Erreur dans le PV
R99	Suspens non justifiés

**Source :** Nous-même

### 3.3.2 Evaluation des risques liés à la trésorerie

L'évaluation est la seconde phase de la gestion des risques après l'identification. Selon (RENARD, 2006 : 139) et (BONI, 2007 : 66-67), le risque se caractérise par la gravité ou les conséquences de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

En ce qui concerne notre étude, l'évaluation qualitative sera retenue. La probabilité va correspondre à la chance qu'à chaque risque identifié de se produire et l'impact permettra de déterminer les conséquences de la matérialisation des risques en termes de perte occasionnée au niveau des objectifs définis de l'activité.

**Tableau 13 :** Echelle de l'évaluation de la probabilité

Evaluation du contrôle interne	Critère d'évaluation	Probabilité	Note
	Description		
Très catastrophique	Il est presque certain que le risque se produise	Très forte	5
Catastrophique	Il y a de forte chance que le risque se produise	Forte	4
Modéré	Il est possible que le risque se produise	Modéré	3
Maîtrisé	Il y a peu de chance que le risque se produise	Faible	2
Très maîtrisé	Il est presque impossible que le risque se produise	Très faible	1

**Source :** CESAG (2011, 65-66)

L'évaluation de l'impact ou de la gravité est aussi faite de manière qualitative. Elle tient compte des conséquences organisationnelles ou financières du risque sur la gestion du CESAG de manière générale et le processus de gestion de la trésorerie en particulier. Cette évaluation est faite à base de l'échelle suivante :

**Tableau 14** : Critère d'évaluation de l'impact ou de la gravité du risque

Impact	Description	Note
Très catastrophique	Conséquences financières, graves ; retard du processus, dégradation considérable des informations financières et non financières	5
Catastrophe	Conséquences, fâcheuses des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.	4
Modéré	Conséquences, fâcheuses des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.	3
Faible	Conséquences, fâcheuses des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.	2
Très faible	Conséquences, fâcheuses des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.	1

**Source** : CESAG (2011, 65-66)

### 3.3.3 Hiérarchisation des risques liés à la trésorerie

L'évaluation des risques à partir des critères ci-dessus nous a permis de déterminer leur criticité par la multiplication de ces deux grandeurs. La hiérarchisation consistera à les classés selon le seul critère de la « criticité » de la plus grande à la plus petite.

**Tableau 15** : Hiérarchisation des risques retenus selon leur criticité

Risques	P. Moyenne	G. Moyenne	Criticité
R40: Fraudes	3	7	21
R99: Suspens non justifiés	4	5	18
R4: Défaut de paiement	3	5	16
R77: Détournement	4	4	16
R38: Collusion	4	4	14
R5: Dépassement budgétaire	4	4	14
R74: Solde erroné	3	4	14
R51: Pertes financières	3	4,2	11
R55: Falsification des factures	2	5	10
R17: Factures fictives	2	4,5	9
R54: Dépenses non justifiées	3	3	9

R13: Erreur de saisie	3	3	9
R63: Erreur d'élaboration de la DED et de l'OP	2	4	9
R12: Montant déclaré différent du montant payé	2	3,5	8
R27: Non détection d'erreur	2	4	8
R8: Erreur de remplissage (nom, programme, année académique)	2	3	7
R70: Absence de signatures	2	3,5	7
R25: Oubli d'établissement de bon de caisse	2	3	7
R54: Doublons de passation d'ODC	2	3	6
R56: Oubli d'annuler l'ODC	3	2	6
R73: Erreur d'imputation	2	3	6
R94: Erreur dans le PV	2	3	6
R30: Paiement tardive	3	2	5
R72: Erreur de sommation	1	4	5
R15: Omission du cachet	2	3	5
R42: Signatures non conformes	1	3	4
R39: Erreur de remplissage	1	3	3
R47: Erreur de saisie de l'ODC	3	1	3
R16: Non-conformité des factures	1	3	3
R29: Signature d'un document erroné	2	1	2
R7: Erreur sur le montant	1	2	2
R11: Erreur de remplissage du reçu	1	2	2

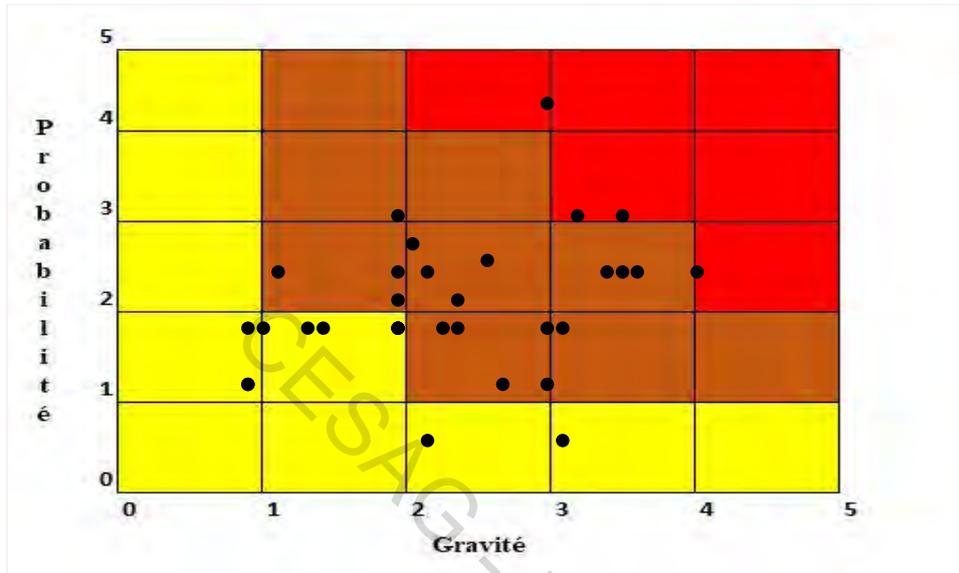
**Source :** Nous-même

### 3.3.4 Matrice des risques liés à la trésorerie

L'élaboration de la matrice des risques ne faisant pas l'objet de notre étude, nous allons très sommairement la présenter après avoir évalué et hiérarchisé les risques liés aux sous-processus existants au CESAG. Cette présentation consistera à formaliser les risques sur une cartographie afin d'en permettre une bonne lecture des risques. Selon Soumalé (2010 : 57), la matrice des risques permet de connaître le profil des risques identifiés. Son analyse oriente les choix des actions à mettre en œuvre pour gérer convenablement ces risques.

Ainsi, seuls les risques les plus élevés, ceux dont la criticité est supérieure ou égale à (cinq) 5, seront formalisés sur la cartographie. La figure ci-dessous présente la matrice des risques.

**Figure 5:** Matrice des risques



**Source :** Nous-mêmes

Commentaire sur la cartographie des risques

Notre commentaire porte sur le niveau de risque déterminé à partir des deux critères suivants ;

- La probabilité moyenne (fréquence) ;
- La gravité moyenne (impact).

En effet, pour évaluer la criticité du risque, nous avons multiplié les deux critères ci-dessus indiqués et nous avons obtenu les résultats suivants :

- La criticité du risque comprise entre 15 et 25 : risque très catastrophique. Elle est représentée par la zone rouge ;
- La criticité du risque comprise entre 6 et 14 : risque modéré. Elle est représentée par la zone marron ;
- La criticité du risque comprise entre 1 et 5 : risque faible. Elle est représentée par la zone jaune.

### **Conclusion du chapitre**

Dans le chapitre 3 que nous sommes en train de conclure, il a été respectivement question du descriptif des procédures de gestion de la trésorerie existant au sein du CESAG et de leur évaluation. Ce dernier exercice nous aussi permis d'identifier les risques liés à la gestion de la trésorerie au sein de cette institution.

Au regard des procédures existantes et des risques qui y sont liés, nous nous proposons dans le chapitre qui suit de présenter notre méthodologie d'audit utilisé pour donner une assurance raisonnable sur l'efficacité de cette gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre IV : L'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie du CESAG**

Ce chapitre sera consacré à l'exécution proprement dite de la mission d'audit d'efficacité. Plusieurs points seront donc abordés, à savoir :

- la phase de préparation de la mission ;
- la phase de réalisation de la mission avec analyse des résultats obtenus ;
- la phase de conclusion ;

### **4.1. Phase de préparation de la mission**

Cette phase représente la première étape de toute mission d'audit interne ; elle nous permettra de prendre connaissance du CESAG, de ses procédures de gestion de la trésorerie et de faire l'évaluation préliminaire du dispositif mis en place pour la maîtrise des risques liés afin d'orienter nous investigation.

#### **4.1.1 Plan de mission**

Dans l'optique de réussir notre mission, nous avons élaboré un plan de mission dont l'objectif est de décrire l'approche générale des travaux d'audit. Ce plan de mission comprend les informations suivantes :

- L'objectif de la mission : à travers cette mission, nous nous sommes assuré que des objectifs clairs ont été assignés au responsable de la trésorerie avec une allocation suffisante des ressources pour les atteindre. Il a s'agit de nous assurer que le budget de trésorerie existant est établi conformément à la procédure avec la participation des responsables concernés, que les dépenses engagées sont réelles et soutenues par des pièces justificatifs, que les recettes réalisées sont correctement comptabilisées et à la bonne période et que la séparation des tâche est suffisante pour minimiser les risques de détournement.
- Le champ d'application : nos investigations se sont limitées, au cours de cette mission, au département finance et comptabilité (DFC) et ses services rattachés notamment le service finance qui est la structure en charge de la gestion de la trésorerie du CESAG.
- La durée et les ressources de la mission : à ce niveau, il faut noter que la mission a été conduite par un seul intervenant (moi-même) sur une durée de cinq (5) allant du 18/03/2019 au 22/03/2019.

#### 4.1.2 Prise de connaissance de l'entité auditée

Comme toute mission d'audit, nous avons démarré notre mission par la prise de connaissance du CESAG et son secteur d'activité. Les informations générales recueillies sont consignés dans le chapitre 2 section 2.2 de notre mémoire. A cette étape de notre mission, nous sommes plus intéressés à sa Direction Finance et Comptabilité et spécialement à notre structure d'accueil, le service finance, en charge de la trésorerie. Cette prise de connaissance s'est faite par la consultation des documents notamment l'organigramme, le manuel de procédure administratif et comptable, par des observations et des tests sur le terrain

Nous retenons de notre recherche documentaire, que la DFC assure l'ensemble des fonctions administratives et financières du centre à travers l'exécution de la politique financière, la gestion financière et de la gestion de la trésorerie. Elle est dotée de deux (2) services (le service finance et le service comptable) qui coordonnent les activités et lui font un rapport.

Le service finance, avec à sa tête un chef de service financier (CSF), est chargé de l'élaboration et du suivi de la trésorerie. Pour l'atteinte de ses objectifs la DFC a mis à la disposition du service financier un certain nombre d'outils et de moyens qui sont d'ordre matériel, humain et financier, comme le résume le tableau ci-après:

**Tableau :** Les moyens à la disposition du service financier

<b>Moyen humain</b>	Effectif total : 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 chef de service financier (CSF)</li> <li>▪ 1 agent de recouvrement</li> <li>▪ 1 caissière (caisse-dépenses)</li> <li>▪ 1 agent factueur (caisse-recette)</li> </ul>
<b>Moyen matériel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logiciel Sage 100 C GESCOM</li> <li>▪ Logiciel de simulation compte BCEAO</li> <li>▪ Réseau intranet</li> <li>▪ Meubles et matériel de bureau</li> <li>▪ Fourniture de bureau</li> </ul>
<b>Moyen financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget annuel alloué</li> </ul>

**Source :** nous-même

Pour finir, la grande remarque au service financier est l'inexistence de logiciel de gestion de trésorerie et la formalisation des procédures d'élaboration du budget de trésorerie. Des outils de gestion et des méthodes existent mais restent sous un système traditionnel. Ce qui ne permet pas la simulation de différents scénarios avant toute prise de décision stratégique et les risque d'erreur et de fraude demeure permanent.

### **4.1.3 Evaluation du contrôle interne de la gestion de la trésorerie**

Après la présentation de l'institution et celle de la direction en charge de la gestion de la trésorerie, nous abordons ensuite l'appréciation du contrôle interne lié à la gestion de trésorerie. Cette prise de connaissance du contrôle interne implique donc, une évaluation de la conception du contrôle et la vérification de sa mise en application afin de ressortir ses forces et ses faiblesses apparentes.

Il s'agit en fait de savoir si le contrôle est capable de prévenir efficacement, ou de détecter puis de corriger les éventuels dysfonctionnements. Ce travail nous donne les moyens d'apporter notre contribution à la conception et au fonctionnement des procédures en formulant des recommandations.

Cependant, il convient de signaler que nos conclusions sur la trésorerie, par rapport au contrôle interne (degré de sa fiabilité), sont présentées sans trop fournir des détails compte tenu de la difficulté d'accès aux informations et du caractère confidentiel de certain document.

L'évaluation du dispositif du contrôle interne liée à la gestion de trésorerie a été réalisée au terme de cette étape par rapport aux principales techniques d'évaluation suivantes :

- La grille d'analyse des tâches ;
- Questionnaire de contrôle interne ;
- Test de conformité sur le système de contrôle interne ;
- Test de permanence sur les états de rapprochements bancaires.

Nous allons présenter le contenu des tests de conformité et de permanence au niveau de la section 4.2 de notre étude.

### **4.1.4 Rapport d'orientation**

A l'issue de la phase d'identification des forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne, nous entamons la rédaction du rapport d'orientation qui précise les axes d'investigation et les limites d'intervention ainsi que les objectifs à atteindre.

<b>Rappel de l'objectif général de la mission</b>
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience des procédures de gestion de la trésorerie du CESAG
<b>Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance</b>
Le processus de la trésorerie du CESAG est un processus transversal car la trésorerie constitue le dénouement de toutes les opérations (achats, ventes, paie...). Il intègre également le service comptable et la cellule budget et contrôle de gestion. Des procédures de gestions existent et sont connue par l'ensemble des membres. Toutes les dépenses son autoriser par le DG et les activités du centre sont contrôlés par un service d'audit interne et d'un service de contrôle des opérations placés sous l'autorité de la direction générale.
<b>Champ d'action : axe de travail et d'investigation (fonctions, processus, activités et zones géographiques concernés par la mission)</b>
✓ Procédure d'élaboration du budget de trésorerie
✓ Procédure d'encaissement
✓ Procédure de décaissement
✓ Procédure des avances de caisses
✓ Procédure conservation des avoirs
✓ Procédure de comptabilisation des opérations de trésorerie
<b>Description des objectifs spécifiques d'audit (dispositifs de contrôle interne concernés par les tests d'audit)</b>
✓ S'assurer que le budget de trésorerie est établie en fonction des autres budgets ;
✓ S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanent ;
✓ S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter les insuffisances de trésorerie ;
✓ S'assurer que tous les paiements sont saisis et comptabilisés (exhaustivité) ;
✓ S'assurer que les paiements sont autorisés par les responsables désignés en avance et correspondent à des dépenses réelles ;
✓ S'assurer que tous les paiements effectués sont correctement comptabilisés et à la bonne période ;
✓ S'assurer que les risques de détournements (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimales ;
✓ S'assurer que tous les encaissements sont saisis et comptabilisés (Exhaustivité) ;
✓ S'assurer que les tous les encaissements sont correctement comptabilisés et à la bonne période ;
✓ S'assurer que les risques de détournements des recettes sont nuls ou minimales.
<b>Période de la mission</b>
18 Mars 2019 au 22 Mars 2019
<b>Approche d'audit</b>
Approche par les risques

**Source :** Nous-même

## 4.2. Phase de réalisation de la mission

Au cours de cette phase, nous nous sommes hâtés à la confirmation des points forts du dispositif de contrôle à partir des tests de conformité et de permanence, à la mise en œuvre du programme de travail et finir sur le contrôle des comptes de trésorerie.

### 4.2.1 Programme de travail

A la suite du rapport d'orientation, nous avons défini, reparti et planifié les travaux que nous avons consignés dans un document dit « programme de travail ». Ce programme décrit clairement les diligences que nous avons suivies au niveau de la trésorerie pour nous s'assurer de l'exhaustivité et de la réalité des soldes des comptes de trésorerie.

**Tableau 16 :** Programme de vérification

Détails du programme de vérification	Date de début	Date de fin	Auditeur	Réf. Papier de Travail
<b>Objectif 1:</b> S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction du budget général <b>Tâches:</b> - Rapprocher les lignes du budget de trésorerie aux lignes du budget général (voir les budgets par service) - Vérifié la prise en compte des recettes et dépenses approuvés dans le budget général (pointage éléments par éléments)	18/03/2019	18/03/2019	NELA	
<b>Objectif 2:</b> S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanent <b>Tâches :</b> - Vérifier l'existence d'un tableau de suivi de l'exécution du budget -Vérifier la mise en évidence d'éventuel écart de rapprochement	18/03/2019	19/03/2019	NELA	
<b>Objectif 3:</b> S'assurer que tous les paiements sont saisis et comptabilisés (exhaustivité) <b>Tâches:</b> -Vérifier les séquences numériques des titres de paiement - Rapprocher les bons de caisses au grand livre de caisse - Rapprocher les souches et quittances des chèques au grand livre du compte banque	19/03/2019	19/03/2019	NELA	
<b>Objectif 4:</b> S'assurer que les paiements sont autorisés par les responsables désignés et correspondent à des dépenses réelles. <b>Tâches:</b> -Vérifier la conformité des autorisations sur les notes, DED, OP et quittance - Vérifier le plafond des dépenses en espèces sur les bons de	19/03/2019	20/03/2019	NELA	

Détails du programme de vérification	Date de début	Date de fin	Auditeur	Réf. Papier de Travail
caisse - Vérifier la régularité de la liasse des pièces justificatifs				
<b>Objectif 5:</b> S'assurer que tous les paiements effectués sont correctement comptabilisés et à la bonne période. <b>Tâches:</b> - Vérifier les signatures sur les fiches d'imputation comptable -Vérifier qu'à aucun moment le solde de la caisse devient créditeur -Rapprocher le solde physique de la caisse au solde comptable	20/03/2019	21/03/2019	NELA	
<b>Objectif 6:</b> S'assurer que tous les encaissements sont saisis et comptabilisés (Exhaustivité). <b>Tâches:</b> - Vérifier la présence et la tenue d'un registre des remises chèque pour encaissement - Rapprocher les bons de caisses au grand livre de caisse - Rapprocher les relevés bancaires au grand livre du compte banque	21/03/2019	21/03/2019	NELA	
<b>Objectif 7:</b> S'assurer que les tous les encaissements sont correctement comptabilisés et à la bonne période. <b>Tâches:</b> - Vérifier que tous les enregistrements font l'objet de fiches d'imputation signés - Vérifier le référencement des factures réglés sur le compte des clients -Vérifier l'établissement régulier des états de rapprochement bancaire	22/03/2019	22/03/2019	NELA	
<b>Objectif 8 :</b> S'assurer que les risques de détournements des recettes sont nuls ou minimales. <b>Tâches :</b> - Vérifier l'existence de PV des contrôles inopinés - Vérifié que les disponibilités et les chèquiers sont conservés dans un coffre sous la responsabilité d'un agent	22/03/2019	22/03/2019	NELA	

**Source :** Nous-même

#### 4.2.2 Tests de conformité

Ces tests ont été réalisés dans le but de nous assurer de la compréhension et de l'application des procédures conformément à ce qui a été relevées dans le questionnaire et les entretiens avec les responsables.

#### 4.2.2.1 Test de réalité sur la caisse-dépense

La caisse ne peut être mouvement que par des notes de dépenses présenté au caissier. Ces notes de dépenses sont données par le DG après expression du besoin par écrit du service demandeur. Généralement les montants payés en espèces par la caisse correspondent à des petits montants qui ne doivent pas excéder 100.000 fcfa. Au-delà de ce montant un chèque est préparé par la caissière et soumis à la signature des personnes habilités puis remis au bénéficiaire.

**Objectif :** S'assurer que les dépenses par caisse sont réelles, appuyées par des pièces justificatifs et autorisées par la hiérarchie.

**Source :** Grand livre

**Points élevés :**

- Absence de la signature du DFC et du contrôleur des opérations sur la fiche justificatifs d'avance de caisse pour 2 opérations de dépenses de l'échantillon ;
- Omission du cachet « CESAG » sur l'un des bons de caisse de l'échantillon.

**Conclusion :** Test satisfaisant

Date de l'opération	Libellé	Montant	Pièces justificatifs	Lié à l'exploitation	Note de dépense	Cachet Saisie
26/06/2018	Achat de cadeau départ	35.000	✓	✓	✓	✓
08/01/2018	Entretien et vidange véhicule	58.800	✓	✓	✓	✓
21/12/2018	Approvisionnement (eau, café, sucre)	40.000	✓	✓	✓	✓
05/10/2018	Paiement d'honoraires	135.000	✓	✓	✓	✓
06/06/2018	Achat de 3 cachets	25.500	✓	✓	✓	✓

#### 4.2.2.2 Test liés à la caisse recette/client

Les encaissements des recettes clients du CESAG sont réalisés en espèces et par chèque par 2 banques (ECOBANK et BCEAO) qui délivrent un reçu de versement après réception des fonds ou un bordereau de dépôt après réception du chèque. Les reçus de versement et les bordereaux de dépôt sont ensuite présentés à la caisse recette du CESAG pour les encaissements effectués à la caisse ECOBANK ou chez le comptable trésorier pour les versements BCEAO pour visa.

Après réception, le caissier établit un récapitulatif des encaissements reçus journée par journée qu'il transfère avec approbation de son supérieur hiérarchique à la comptabilité pour prise en charge. Le comptable, quant à lui, après réception de l'avis de crédit et du relevé bancaire enregistre l'opération et transmet un récapitulatif au service recouvrement pour mise à jour de son état de suivi des recettes.

Notons que, tous les encaissements par chèque sont rapprochés à J+2 avec les relevés bancaires pour s'assurer de leur exhaustivité, du positionnement sur le compte du CESAG et de leur totale prise en compte par la comptabilité. Le résultat du test effectué est présenté ci-après :

**Objectif :** s'assurer de la réalité et du versement de la totalité des encaissements.

**Source :** Grand livre.

**Points relevés :**

- Absence du visa du caissier sur la fiche récapitulative des encaissements dans certaines journées de l'échantillon ;
- Sur une partie de l'échantillon, le comptable ne matérialise pas le pointage des bordereaux sur la fiche récapitulative visée par le caissier.

**Conclusion :** Test satisfaisant

Journée	Montant	Pointer conforme avec le récapitulatif du caissier	Pointer conforme au total des montants sur les reçus	Conforme aux journaux de caisse	Conforme au total versé en banque
29/09/2018	54.000.000	✓	✓	✓	✓
15/03/2018	26.000.000	✓	✓	✓	✓
12/12/2018	35.000.000	✓	✓	✓	✓
25/03/2018	43.000.000	✓	✓	✓	✓
17/01/2018	10.000.000	✓	✓	✓	✓

#### 4.2.2.3 Test inopiné sur la caisse-dépense

Nous avons effectués un contrôle inopiné de la caisse-dépense, pour vérifier qu'il n'y a pas d'écart entre les états de tenue de caisse et l'espèce disponible et le solde comptable.

**Objectif :** S'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre l'espèce disponible et les états de tenue de caisse (fichier Excel).

**Date :** 20/03/2019

**Conclusion :** Test satisfaisant

<b>Billets</b>		
<b>Libellé</b>	<b>Nombre</b>	<b>Montant</b>
<b>10 000 FCFA</b>	3	30 000
<b>5 000 FCFA</b>	3	15 000
<b>2 000 FCFA</b>	0	
<b>1 000 FCFA</b>		0
<b>500 FCFA</b>	2	1 000
<b>Total des billets (1)</b>		46.000 FCFA

<b>Monnaies</b>		
<b>Libellé</b>	<b>Nombre</b>	<b>Montant</b>
<b>500 FCFA</b>	5	2 500
<b>200 FCFA</b>		0
<b>100 FCFA</b>		0
<b>50 FCFA</b>	1	50
<b>25 FCFA</b>		0
<b>10 FCFA</b>	3	30
<b>5 FCFA</b>	1	5
<b>Total monnaies (2)</b>		2.585 FCFA

<b>Total en caisse (a) (1) + (2)</b>	<b>48 585 FCFA</b>
<b>Solde journal (b)</b>	<b>48 585 FCFA</b>
<b>Ecart (a-b)</b>	<b>0 FCFA</b>

#### 4.2.3 Test de permanence

Ce test a porté sur l'établissement régulier des états de rapprochement bancaire. Nous avons vérifiés que :

- Ils sont établis régulièrement à la fin de chaque mois ;
- Le solde chez la banque correspond au relevé bancaire ;
- Le solde chez l'institution correspond à la balance générale ;
- Les calculs arithmétique sont corrects ;
- Les principales opérations en suspens s'apurent sur les mois ultérieurs ;
- Les suspens anciens non apurés sont justifiés
- Tous les états de rapprochement sont visés par la personne qui les a établis et approuvés par son responsable hiérarchique.

**Objectif :** S'assurer que les états de rapprochement sont régulièrement élaborés.

**Source :** Les états de rapprochement bancaire de l'exercice audité.

**Points relevés :** Non-respect du délai d'établissement du rapprochement pour certains mois

**Conclusion :** Test satisfaisant

Mois	Compte N°1				Compte N°2			
	Etat de rapproch établi	Pointer avec solde comptable	Pointer avec balance générale	Etat visé par l'agent et son responsable	Etat de rapproch établi	Pointer avec solde comptable	Pointer avec balance générale	Etat visé par l'agent et son responsable
JANV	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FÉVR.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MARS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AVR.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MAI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
JUIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
JUIL.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AOÛT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SEPT.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OCT.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
NOV.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DÉC.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

#### 4.2.4 Contrôle des comptes de trésorerie

A ce stade de la mission, l'objectif était de s'assurer de l'exactitude et de la réalité des soldes des comptes de la trésorerie. Les difficultés d'accès à certaines informations à ce niveau nous ont conduites à mettre en œuvre un test dit « test de post clôture ». Ce test comporte deux objectifs, le premier consiste à vérifier que les recettes d'importance exceptionnelle à la fin de l'exercice ne sont pas faites dans le but de donner une impression d'amélioration de la trésorerie. Le deuxième objectif vise à revoir les dépenses d'importance exceptionnelle au début de l'exercice suivant pour s'assurer qu'elles ne correspondraient pas, éventuellement, aux recettes exceptionnelles constatées à la fin de l'exercice antérieur.

Il nous a fallu pour le premier objectif du test, passer en revue tous les relevés ECOBANK et BCEAO du mois de décembre N et choisir un échantillon constitué des plus grands montants inscrits au crédit des relevés bancaires.

Pour le deuxième objectif du test, nous avons cette fois-ci passé en revue tous les relevés ECOBANK et BCEAO du mois de Janvier N+1 et choisir un échantillon constitué des plus grands montants repérés au débit des relevés bancaires. Ainsi, nous avons relevés toutes les informations utiles qui pourront faciliter notre contrôle notamment le numéro ou référence, date

de l'opération et le montant des opérations en question. Les résultats du test sont présentés comme suit :

**Objectif :** S'assurer que

- Les recettes d'importance exceptionnelle à la fin de l'exercice 2018 ne sont pas faites pour donner l'impression d'une amélioration de la trésorerie ;
- Les dépenses d'importance exceptionnelle au début de l'exercice 2019 ne sont pas faites pour donner une situation saine de la trésorerie de 2018 ;
- Les recettes et dépenses sont comptabilisées à la bonne période, c'est-à-dire sur l'exercice approprié.

**Source :** Relevé de la banque ECOBANK et BCEAO

**Points relevés :** Rien à signaler

**Conclusion :** Test satisfaisant

#### Test relatif aux recettes

Banque	Référence	Date de l'opération	Montant	Liés à l'exploitation	comptabiliser à la bonne période
Ecobank	Transfert de fonds Fact NA180095	10/12/2018	4.000.0000	✓	✓
BCEAO	MT SAME CUSTUMER RT085029	23/12/2018	8.000.000	✓	✓
Ecobank	MT SAME CUSTUMER RT085058146	30/12/2018	6.468.800	✓	✓
Ecobank	Transfert de fonds reçu	31/12/2018	1.800.000	✓	✓

#### Test relatif aux dépenses

Banque	Référence	Date de l'opération	Montant	Liés à l'exploitation	Comptabiliser à la bonne période
BCEAO	CHQ MLCL N5442785	15/01/2019	64.468.000	✓	✓
Ecobank	RT CHQ N54492975 fav Mbaye	31/01/2019	7.000.000	✓	✓
Ecobank	Remise fav Digital	26/01/2019	8.250.000	✓	✓
Ecobank	RT CHQ PPN A2203186	09/01/2019	3.600.000	✓	✓

### **4.3. Phase de conclusion**

La phase de conclusion marque la fin de toute mission d'audit, qu'elle soit interne ou externe, par la rédaction d'un rapport. Ce dernier est prévu par la norme 2440 de l'audit interne, qui énonce clairement que c'est au responsable qu'incombe la charge de communiquer les résultats de l'audit. Au cours de cette phase, il sera question des points suivants : projet de rapport, réunion de validation et du rapport final

#### **4.3.1 Projet de rapport**

L'ossature du rapport d'audit est élaborée à partir des risques figurant sur les FRAP et des conclusions des feuilles de travail. Notons que les conclusions des tests effectués au cours de cette de mission ne nous ont pas contraint d'établir des FRAP compte tenu de leur caractère satisfaisant. C'est le lieu de rappeler qu'une FRAP est établi pour mettre en excède un fait/constat pertinent dont le risque courus peut avoir un effet néfaste sur la réalisation des objectifs fixés et de la survie de l'entité.

#### **4.3.2 Réunion de validation**

Cette réunion nous permis d'échangé avec le responsable du service financier sur les points constatés lors de la mise en œuvre de nos tests. Ces exceptions ont pour la plus part été régulariser sur place par les agents concernés. Il nous a permis en outre de mettre à nue les difficultés rencontrées au cours de cette mission notamment le préjudice causé par l'accessibilité de l'information vue la sensibilité du thème étudié.

#### **4.3.3 Rapport final**

Le rapport définitif se présente sous forme de synthèse des résultats obtenus après analyse des dysfonctionnements relevés dans la mise en application des procédures de gestion de la trésorerie et des recommandations formulées. Au vue de ces points ainsi que de l'analyse faite nous avons dénombrés comme points fort dans la pratique de gestion de la trésorerie du CESAG :

- La mise en place d'un système de facturation informatique ;
- La séparation de la caisse recette et dépense
- L'installation d'une caisse de banque interne (caisse ECOBANK)
- La fixation d'un plafond pour les règlements en espèces ;
- Les contrôles inopinés réguliers de la caisse par la hiérarchie ;

- La sécurisation des instruments de paiement ;
- Les états de rapprochement bancaire sont établies régulièrement et signés par la personne les ayant réalisés et son supérieur hiérarchique ;
- La mise à jour du manuel de procédure qui est à sa phase finale ;
- La forte séparation des tâches incompatibles.

Comme tout système faisant appel à l'intervention humaine, le dispositif de maîtrise des risques de trésorerie du CESAG comporte aussi des faiblesses dont nous énumérons quelques-unes :

- Absence d'un plan de trésorerie ;
- Absence d'un délai pour la présentation des pièces justificatives des ODC ;
- Absence de signature numérique des documents produits via Excel ;
- Absence d'une liste de dépense spécifique à réaliser uniquement à la caisse-dépense ;
- L'absence de rapprochement à j+1 du relevé bancaire et des reçus de versement en espèces à la caisse interne ECOBANK.

#### **4.3.4 Recommandations**

Tout rapport d'audit est assorti de recommandation afin d'aider l'entité ou la structure auditée à améliorer ces pratiques et son dispositif de maîtrise des risques pour la rendre plus efficace à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée.

##### **4.3.4.1 Recommandations liées à la gestion prévisionnelle**

Au terme de notre travail nous nous devons d'émettre la recommandation suivante à l'endroit des responsables du CESAG en ce qui concerne la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Pour une amélioration du système de gestion prévisionnelle, nous recommandons l'acquisition d'un logiciel de gestion de trésorerie en vue d'améliorer la visibilité des flux de trésorerie et du niveau d'endettement. En effet, un logiciel de gestion de trésorerie offre de nombreuses possibilités que sont :

- Estimer de manière fiable le montant à disposition de l'entreprise à tout moment, présent ou futur car il est inconcevable aujourd'hui de prévoir la trésorerie sans un logiciel adapté ;

- Anticiper les difficultés financières ou les situations d'abondances afin de recourir à des financements à court terme pour répondre à ses besoins de fonds de roulement ou dans le cas contraire investir les excédents pour en tirer profit ;
- Automatiser les flux de trésorerie, ceci permet de réduire considérablement les risques d'erreur et de disposer de prévisions fiables ;
- Enregistrer automatiquement les opérations financières répétitives ou régulières, comme les loyers, les abonnements, ou encore le remboursement des emprunts ;
- Centraliser toutes les données chiffrées relatives aux activités de l'entreprise, ainsi, à partir d'une seule plateforme et en une seule manœuvre, le trésorier disposera de toutes les informations dont il aura besoins.

#### 4.3.4.2 Recommandations liés à la maîtrise des risques

Pour cette partie, nous proposons de formuler des recommandations sous forme de plan d'action qui aurait pour objectif de réduire d'avantage les risques au niveau acceptable et d'améliorer la qualité ou l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Le tableau qui suit fait la synthèse des différentes actions à mener pour une bonne maîtrise des risques inhérents à l'activité de trésorerie :

**Tableau 17 :** Plan d'actions détaillé

Cote du risque	Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais	Responsables
R99	Suspens non justifiés	Remonter à la source des opérations en suspens Vérifier les différents niveaux de validation Faire approuver le personnel responsable de ces opérations Retenir à la source le montant du suspens selon un échéancier signé par le personnel	Mission d'audit inter des suspens non justifiés (Piste d'audit)	Court terme	Direction général
R30	Paiement tardive	Mettre en place un calendrier de paiement des factures selon leur date échéance	Manuel des procédures	Court terme	Direction général Département finance & comptabilité
R5	Dépassement budgétaire	Mettre en place un système de rémunération des performances budgétaire (bonus)	Suivi-évaluation	Moyen terme	Direction général Cellule budget & contrôle de gestion
		Mettre en place un plan de trésorerie	Budget de trésorerie	Court terme	Direction générale Département
R38	Collusion	Définir un ensemble de dépenses à réaliser uniquement par la caisse-dépense et maintenir le plafond actuel des paiements en espèces	Manuel des procédures	Court terme	Département finance & comptabilité
R55	Falsification des factures	Effectuer des calls back auprès des fournisseurs pour les dépenses répétitives de petit montant sur chaque trimestre	Audit interne	Moyen terme	Direction général

**Source :** Nous-même

### **Conclusion du chapitre**

En définitive, l'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du CESAG nous a permis de comprendre les procédures et les bonnes pratiques du CESAG en la matière afin d'en ressortir nous seulement les forces de son système de contrôle interne mais également ses faiblesses. Ce qui nous a amenés à formuler des suggestions. La mise en œuvre de ces recommandations devrait permettre au CESAG de renforcer son dispositif et d'accroître son efficacité dans la gestion de sa trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette seconde partie nous a permis d'acquérir une compréhension et une connaissance suffisante de l'organisation, du fonctionnement des activités du CESAG et particulièrement du degré d'efficacité de son système de gestion de la trésorerie au regard des risques opérationnelles qui en découlent.

L'analyse faite du dispositif de maîtrise existant, nous a permis de faire une synthèse des difficultés rencontrées à chaque étape du processus de gestion de trésorerie dans le but de formuler des recommandations adaptées pour son amélioration. Il revient à la direction générale du CESAG de prendre en compte les recommandations formulées et d'en assurer la mise en œuvre dans les meilleurs délais afin d'être à jour des pratiques modernes de gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La capacité d'une entreprise à prévoir avec certitude ses décaissements de manière à les faire correspondre exactement avec ses prévisions d'encaissement confère à la gestion de trésorerie un caractère optimale. En effet, pour atteindre cet optimum il convient de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace intégrant des outils et techniques modernes de gestion. Celui-ci, établi par les dirigeants, pour conduire entre autre les activités du trésorier, permet de manière ordonnée d'assurer la disponibilité et la protection des actifs liquides et quasi liquides et fiabiliser l'information financière qui résulte des mouvements de trésorerie.

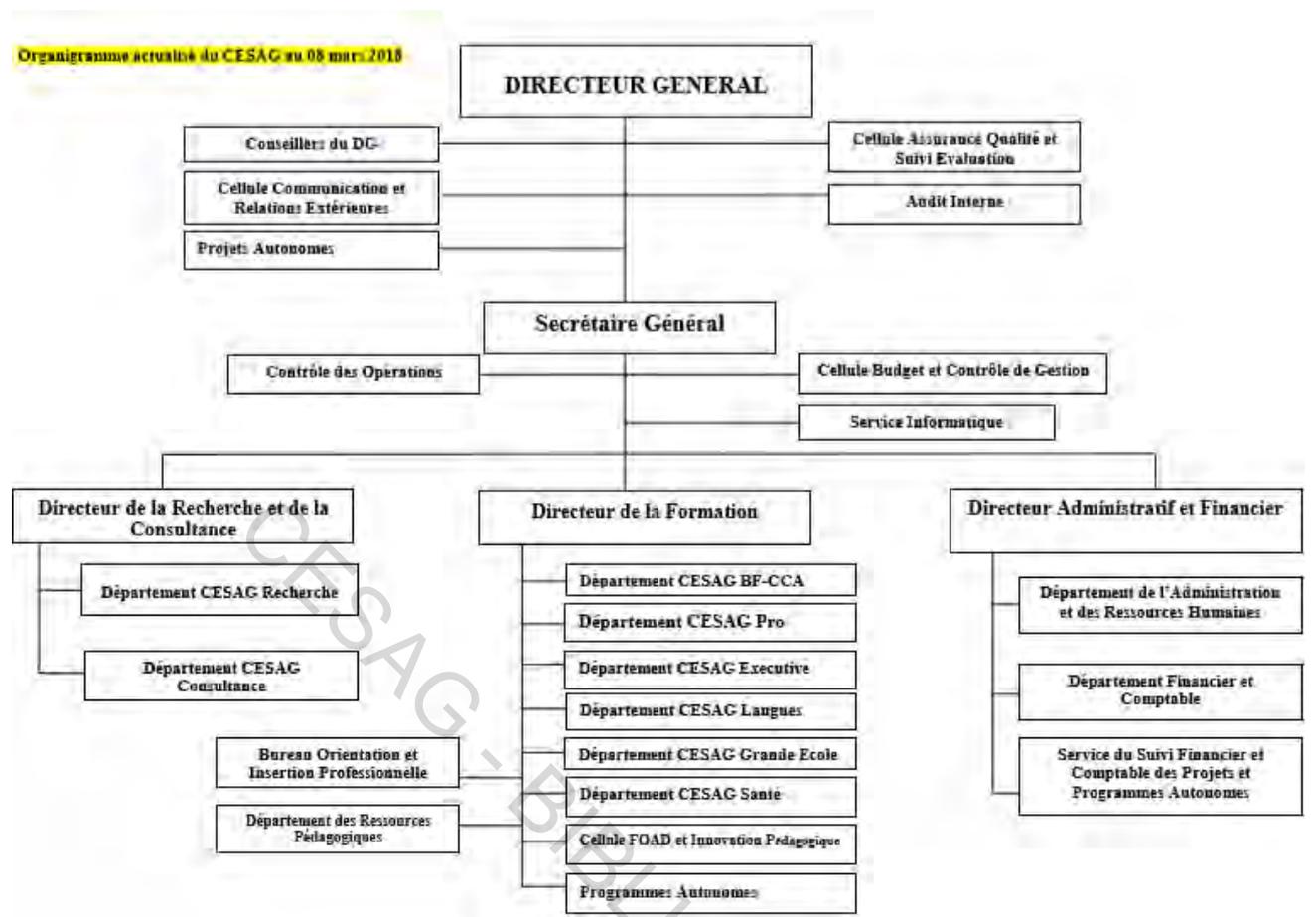
Dans ce contexte, l'audit apparaît comme l'outil idoine pour évaluer l'impact des mesures prises pour la maîtrise des opérations notamment les opérations de trésorerie, des risques liés, et d'apprécier la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens déployés pour les atteindre. De la sorte, l'audit contribue à l'amélioration des pratiques existantes par ses recommandations. C'est cet objectif que nous avons cherché à remplir à travers notre mission d'audit d'efficacité de la gestion de la trésorerie du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

Ainsi, la première partie de notre travail, à consister, à travers une revue de la littérature, d'aborder d'une part les fondements théoriques de la gestion de trésorerie et de l'autre d'identifier les bonnes pratiques d'un système du contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie. En outre, la revue de la littérature a permis de procéder à la description de la démarche d'audit d'efficacité à mettre en œuvre pour son évaluation. Par la suite, cette revue de la littérature, nous a donné les moyens d'élaborer un modèle d'analyse approprié pour notre étude et de déboucher sur la présentation du CESAG à travers son organisation, sa mission, sa vision et sa gouvernance. La deuxième partie a été consacrée à la description de la pratique de gestion de la trésorerie existante au CESAG. L'accent a été mis sur les diligences effectuées sur le terrain pour évaluer ses procédures de gestion de trésorerie. Cette évaluation à finir sur la formulation des recommandations afin de renforcer davantage le dispositif de couverture des risques permettant l'atteinte des objectifs de trésorerie.

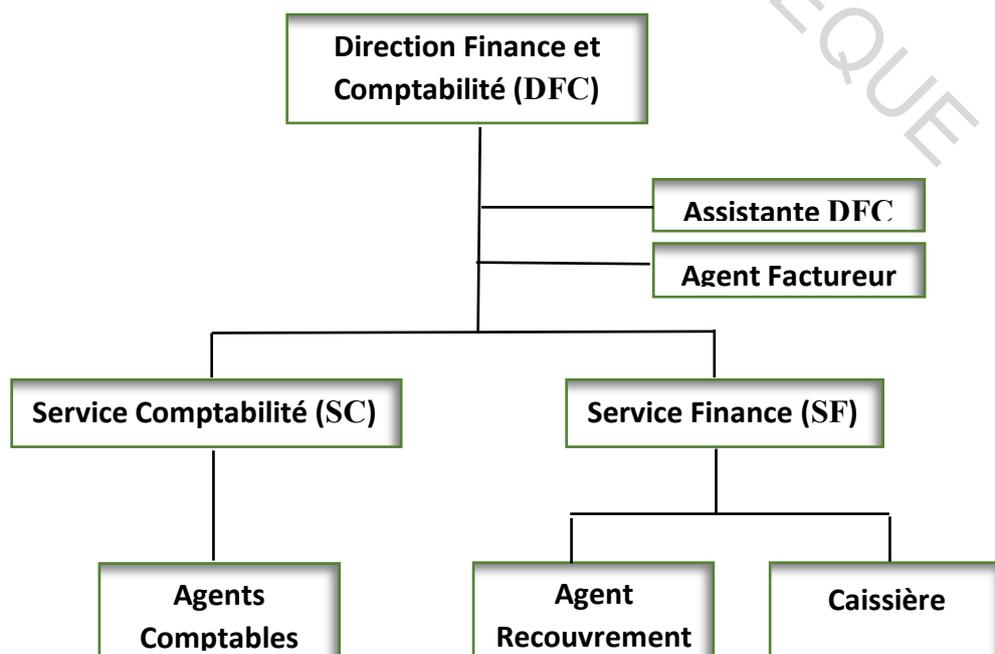
Au terme de notre travail, nous pouvons conclure, sans prétention aucune de notre part, qu'au-delà des exceptions soulevés, le CESAG dispose d'une bonne gestion de la trésorerie assurant la solvabilité et la pérennité de ses activités. Toutes fois, nous espérons que nos recommandations portant sur l'acquisition d'un logiciel de gestion de trésorerie et la finalisation de la mise à jour de son manuelle des procédures pour une application au cours de l'exercice 2019 conforteront mieux l'efficacité de cette gestion et la qualité du dispositif de contrôle interne. Ce travail pourra être compléter par l'audit de la gestion financière du CESAG permettant de conforter de la bonne santé financière et la bonne gestion des prêts et emprunts.

**ANNEXES**

**Annexe 1 :** Organigramme du CESAG



**Annexe 2 :** Organigramme de la Direction Finance et Comptabilité (DFC)



**Source :** Nous-même

**Annexe 3** : Guide d'entretien

- 1) Quelles sont les missions et objectifs qui vous sont assignés en matière de trésorerie ?
- 2) Quels sont les moyens dont vous disposez pour assurer la gestion de la trésorerie ?
- 3) Existe-t-il un budget de trésorerie et un plan de financement ?
- 4) Quels sont les services qui interviennent dans le processus de gestion de la trésorerie ?
- 5) Quelles sont les difficultés et contraintes que vous rencontrez dans la gestion courante de la trésorerie ?
- 6) Comment sont gérés les déficits et excédents de liquidités ?
- 7) Qui autorise les encaissements et les décaissements ?
- 8) Quels sont les procédures mises en place pour les encaissements et les décaissements ?
- 9) Comment s'effectue le contrôle hiérarchique ?
- 10) Existe-il des rapports d'activités périodiques ?
- 11) Quels types de contrôle effectuez-vous au niveau de la caisse ?

**Annexe 4** : procédures d'encaissement par caisse

Étapes	Intervenants	Descriptions détaillés	Support
1	Agent Factureur	Etablir la facture Pro forma	Facture pro forma
2	Agent factueur & service scolarité	Mise à disposition des factures pro forma aux clients par mail et/ou physiquement	
3	Caissière	Vérifie la facture et la somme à verser selon les modalités de paiement	
4	Caissière	Si le montant concorde avec la facture et les modalités de paiement	
5	Caissière	Elle encaisse les fonds	
6	Caissière	Enregistre systématiquement le versement au brouillard de caisse	Brouillard de caisse
7	Caissière	Signe et cache le reçu de versement	Reçu de versement
8	Caissière	Remet l'original au client et garde une copie souche	Souche reçu de versement
9	Agent factueur	Reçoit l'original du reçu de versement, vérifie la somme et appose son visa	
10	Agent factueur	Scan la facture et le reçu de versement pour archivage	Dossier PDF du reçu de versement et facture
11	Agent factueur	Met à jour son fichier récapitulatif des encaissements	Fichier Excel
12	Agent factueur	Transmet en fin de journée le dossier PDF et le fichier récup à la comptabilité	Registre de transmission
		Si le montant versé est conforme aux modalités de paiement	
13	Agent factueur	Transforme la facture pro forma en facture définitive	Facture définitive

**Source** : Nous-même

**Annexe 5** : Procédure d'encaissement par chèque/ECOBANK

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillés	Support
1	Agent factueur	Reçoit le chèque, vérifie le montant en chiffre et en lettre et la présence de signature	
2	Agent factueur/CSF	Appose le cachet du CESAG au dos du chèque et scan pour archivage	Dossier PDF des chèques reçus
3	Agent factueur/CSF	Remet le chèque visé au client pour règlement à la caisse	
4	Caissière	Reçois la facture et le chèque visé	Chèque
5	Caissière	Vérifie si le chèque est barré, sinon elle le fait aussitôt	
6	Caissière	Vérifie si le montant concorde aux modalités de paiement	
7	Caissière	Enregistre systématiquement le versement au brouillard de banque	Brouillard de banque
8	Caissière	Signe et cache le bordereau de dépôt	
9	Caissière	Remet l'original au client et garde une copie souche	
10	Agent Factueur	Reçoit l'original du bordereau de dépôt, vérifie la somme et appose son visa	Bordereau de dépôt
11	Agent Factueur	Scan la facture et le bordereau de dépôt pour archivage	Dossier PDF bordereau de dépôt et facture
12	Agent Factueur	Met à jour son fichier récapitulatif des encaissements journalier	Fichier Excel
13	Agent Factueur	Transmet en fin de journée le dossier PDF des chèques reçus+ bordereau et le fichier récap au DFC et à la comptabilité	Registre de transmission

**Source** : Nous-même

**Annexe 6** : Procédure de décaissement

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillés	Support
1	DG, DAF, DFC	Signent les notes dépense et les envoie au CSF	Notes de dépense
2	Agent de recouvrement	Dès réception des notes établi la DED	DED
3		Sur la base de la DED élabore l'OP	OP
4		Etabli ensuite un dossier: DED+OP+FACTURE+NOTE	FACTURES
5		Envoie le dossier au DG, DFC, CG pour signature	
6		DG, DFC, CG	Signent la DED et l'OP et renvoient le dossier au recouvrement
7	Agent de recouvrement	Retire la DED et transmet le reste du dossier au CSF	
8	Le CSF	Dès réception du dossier programme les paiements	
		Frais médicaux: sans délai	
		Les fournisseurs:	
		De 0 à 100 000: 15 jours	
		De 100 000 à 1 000 000: un mois	
		De 1 000 000 à 5 000 000: 2 ou 3 mois	
9	Le CSF	Saisie les factures à l'ordinateur dans le fichier fournisseur	

10		Envoie ensuite le dossier à la caisse pour paiement	
11	La caissière	Etabli le bon de caisse en 4 copies	
12		Fait signer le bénéficiaire	
13		Signe et décaisse les fonds	
Si paiement supérieur à 100.000 f			
		Prépare le chèque et le fait signer par le CSF	

**Source :** Nous-même

**Annexe 7 :** Procédure de paiement par transfert

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	Le CSF	Elabore le projet d'ordre de transfert qu'il soumet au CSF	
2	Le CSF	Après lecture et éventuels amendements envoie le projet au secrétariat du DFC	
3	Secrétariat DFC	Saisie l'ordre de transfert et l'envoi pour signature au CDFC, CSF, et au SG	Ordre de transfert
4	CSF, CDFC, SG	Signent l'ordre de transfert et le renvoient au trésorier	
5	Le CSF	Dépose le dossier à la banque pour règlement	

**Source :** Nous-même

**Annexe 8 :** Procédure de paiements par virement

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	Le CSF	Etablit le bon de virement et la quittance qu'il envoie au CSF, CDFC et SG pour signature	Bon de virement
2	CSF, CDFC, SG	Signent le bon de virement et la quittance	Quittance
3	Secrétariat DFC	Reçoit le dossier et rédige la lettre d'accompagnement	
4	CDFC	Signe la lettre d'accompagnement et renvoie le dossier au Trésorier	Lettre d'accompagnement
5	Le CSF	Dépose le bon de virement et la lettre d'accompagnement à la banque bénéficiaire	

**Source :** Nous-même

**Annexe 9 :** Procédure de paiements par chèque

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	CSF	Etablit la quittance de paiement	Quittance de paiement
2		Retire le chéquier chez la caissière	
3		Remplit le chèque et l'envoi au CSF, CDFC et SG pour signature	Chèque

4		Récupère le chèque signé et le remet à la caissière pour paiement	
5	Caissière	Etablit le bon de caisse en 4 copies	
6		Fait signer le bon de caisse au bénéficiaire	Bon de caisse
7		Signe et remet le chèque au bénéficiaire	Bon de caisse

**Source :** Nous-même

**Annexe 10 :** Procédure de caisse d'avance

Étapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	DG, DFC, CSF	Signent la notes et envoient à la caisse	Notes de frais
2	La caissière	Remplie la fiche ODC qu'elle envoie au trésorier et au SDFB pour signature	Fiche ODC
3	Le CSF	Signent la fiche et la renvoie à la caissière pour exécution	
4	La caissière/le Bénéficiaire	Signent la fiche d'ODC	
5	La caissière	Décaisse les fonds	
6		Enregistre l'ODC à l'ordinateur	
7	Le bénéficiaire	Ramène les justificatifs des dépenses	Factures
8	La caissière	Joint les justificatifs à l'ODC qu'elle envoie à l'agent du budget	
9	Agent du budget	Etabli l'OP et le fait signer par le CSF et le DFC	OP
10		Envoie le dossier à la caissière	
11	La caissière	Annule l'ODC à l'ordinateur	ODC
12		Etabli le bon de caisse	Bon de caisse
13	CSF	Signent le bon de caisse	

**Source :** Nous-même

**Annexe 11 :** Procédure de comptabilisation-caisse

Étapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	Le CSC	Réception les bons de caisse (d'entrée et sortie) transmis par la caissière et décharge le cahier de transmission	Bons de caisse + cahier de transmission
2	Le CSC	Procède au contrôle de régularité et de conformité de la pièce de caisse : libelle + montant + numéro facture + bénéficiaire ou déposant	
3	Le CSC	Rejet la pièce de caisse si erreur et/ou omission d'un élément	
4	Le CSC	Sinon transmet la liasse au comptable en charge de la trésorerie	
5	Le comptable trésorerie	Reçois quotidiennement la liasse du chef comptable	
6	Le comptable trésorerie	Etablit les pièces de caisse et appose le cachet d'imputation: compte débité + compte crédité	Pièces de caisse/Bon de caisse

7	Le comptable trésorerie	Enregistre la pièce de caisse au livre-journal de caisse et tire un extrait du compte tiers à joindre à la pièce de saisie et le brouillard de caisse en fin de journée	Journal et brouillard de caisse
8	Le comptable trésorerie	Transmet les pièces de saisie et le brouillard de caisse au chef comptable pour validation	
9	Le CSC	Contrôle et valide les pièces de saisie caisse	
10	Le CSC	Transmet les pièces de saisie et le brouillard de caisse à la cellule contrôle de gestion en fin de journée pour validation	
11	Cellule Budget et CG	Reçois en fin de journée les pièces de saisie et les brouillards de saisie de la CSC	
12	Cellule Budget et CG	Valide et retourne les pièces de saisie et les brouillards à la CSC pour archivage	
13	Le comptable trésorerie	Réception les pièces de saisie et les brouillards de saisie validées par le contrôleur de gestion et procède à l'archivage	Archives

**Source :** Nous-même

**Annexe 12 :** Procédure d'arrêté de caisse

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	Caissière	Fait l'état des dépenses en instances	
2	Caissière	Calcul le solde théorique du brouillard	Brouillard
3	Caissière	Informe la caissière du solde comptable de sa caisse	
4	Caissière	Faire le rapprochement brouillard solde comptable et espèces physiques	
5	Caissière	Remplit la fiche de billetage	Fiche de billetage
6	CSF/Auditeur	Font le pointage des opérations du brouillard	
7	CSF/Auditeur	Comptent les espèces	
8	CSF/Auditeur	Signent la fiche de billetage	
9	CSF/Auditeur	Rangent le feuillet du brouillard et les fonds dans le coffre-fort	
10	CSF/Auditeur	Remettent la clef du coffre à la caissière	
11	Caissière	Range la clef dans le petit coffre	

**Source :** Nous-même

**Annexe 13 :** Procédure de contrôle de la caisse

Etapes	Intervenants	Descriptions détaillées	Support
1	Auditeur, CSF	Vérifier les encaisses	
2	Auditeur, CSF	Vérifier les reçus et les bons de caisse	
3	Auditeur, CSF	Faire le rapprochement entre le solde physique et le solde théorique	

4	Auditeur, CSF	S'il y a des erreurs, faire un rapport à la hiérarchie et donner des instructions pour trouver la source de l'écart	
5	Auditeur, CSF	Si l'écart n'est pas trouver demander au caissier de rembourser ou passer des écritures en perte ou en profit	
6	Auditeur, CSF	S'il n'y a pas d'écart, valider le solde	

**Source :** Nous-même

**Annexe 14 :** Tableau des risques

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques
Gestion budgétaire	Suivi et contrôle budgétaire	S'assurer que le budget fait l'objet de suivi et de contrôle périodique tout au long de la période budgétaire	<b>R1:</b> Absence de suivi budgétaire <b>R2:</b> Contrôle budgétaire non régulier <b>R3:</b> Suivi et contrôle informel	Formaliser une procédure pour la démarche budgétaire (responsabilité, informations nécessaires, interlocuteurs concernés, modalité de suivi et de contrôle).
	Mise en évidence des écarts entre prévision et réalisation	S'assurer de l'utilisation optimale des ressources et des ajustements éventuels	<b>R4:</b> Défaut de paiement <b>R5:</b> Dépassement budgétaire <b>R6:</b> Gaspillage de ressource	Sensibiliser les acteurs à l'exploitation des résultats du suivi budgétaire. Présenter le budget de façon détaillé
Encaissements	Etablissement de la facture pro format	S'assurer de l'exhaustivité des recettes	R7: Erreur sur le montant R8: Erreur de remplissage (nom, programme, année académique)	Informatiser l'établissement des factures Gêner des numéros séquentiels sur les factures
	Paiement à la caisse	S'assurer de l'exhaustivité des versements à la caisse	R9: Collusion entre caissier et client R10: Détournement	Pré numéroté de façon séquentielle et chronologique les reçus de paiement
	Délivrance du reçu de versement par la caissière	S'assurer de l'exactitude des montants sur le reçu	R11: Erreur de remplissage du reçu R12: Montant déclaré différent du montant payé	Contrôle réciproque avec le client et l'agent facturer Faire un rapprochement bancaire
		S'assurer de la saisie et de la comptabilité des versements	R13: Erreur de saisie R14: Non traçabilité	Enregistrement systématique du versement
	Apposition du cachet payé par la caissière	Certifier que le client a effectivement payé	R15: Omission du cachet	Contrôle et visa de l'agent facturer
Décaissements	Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes banque	s'assurer de la réalité des dépenses et de l'exhaustivité des factures	R16: Non-conformité des factures R17: Factures fictives R18: Non exhaustivité	3 niveaux de contrôles: la caisse, le trésorier et les signataires

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques
	Etablissement de la DED et de l'OP	S'assurer que les décaissements sont autorisés	R19: Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Contrôle et visa de la DED et de l'OP par la hiérarchie Décaissement effectué sur la base de l'OP
	Programmation des dépenses	S'assurer de la prévision de toutes les dépenses	R20: Crise de liquidité R21: Collusion	Paiement selon calendrier préalablement établie Procédure exceptionnelle pour les dépenses non budgétisées
	Enregistrement des factures	S'assurer que tous les paiements sont effectués	R22: Double comptabilisation R23: Non transmission de facture	Auto contrôle
	Etablissement de bon de caisse	S'assurer que les paiements sont soutenus par des pièces justificatives	R24: Erreur sur le bon de caisse R25: Oubli d'établissement de bon de caisse R26: Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissière	Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire avant décaissement
Paiement par transfert	Elaboration du projet d'ordre de transfert à soumettre au CSF	S'assurer que le projet ne souffre aucune lacune	R27: Non détection d'erreur R28: Collusion	Contrôle d'un supérieur hiérarchique
	Amendement et signature de la lettre par les signataires de compte	S'assurer de l'authenticité du projet d'ordre de transfert	R29: Signature d'un document erroné	Rapprochement avec la facture
	Dépôt du dossier à la banque pour paiement	S'assurer que le risque de perte de dossier est minime	R30: Paiement tardive	Rapprochement bancaire
Paiement par virement	Etablissement du bon de virement et de la quittance de paiement par le CSF	S'assurer du paiement effectif	R31: Erreur dans l'élaboration du bon de virement et de la quittance de paiement	Vérification de la hiérarchie et rapprochement avec la facture à payer
	Signature du bon de virement et de la quittance de paiement par les signataires de compte	S'assurer que le bon de virement et la quittance sont signés par les personnes habilitées	R32: Signature non conforme R33: Retard dans le paiement R34: Collusion	Fichier numérique des signatures des personés habilitées Rapprochement entre les pièces justificatives avant signature
	Rédaction et signature de la lettre d'accompagnement par les signataires de compte	S'assurer que le virement a été autorisé	R35: Erreur dans la saisie du document R36: Virement fictif ou erroné	Modèle prédéfinis de la lettre d'accompagnement Révision de la lettre avant signature par la hiérarchie

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques
Paiement par chèque	Etablissement de la quittance de paiement	S'assurer que les paiements sont effectués	R37: Erreur dans la saisie de la quittance R38: Collusion	contrôle de la hiérarchie
	Préparation du chèque par le CSF	S'assurer du règlement des fournisseurs	R39: Erreur de remplissage R40: Fraudes	Auto contrôle et contrôle de la hiérarchie Double signature sur le chèque
	Signature du chèque par les signataires du compte bancaire	S'assurer que les paiements sont autorisés	R41: Retard dans le paiement R42: Signatures non conformes	Contrôle parallèle
	Etablissement du bon de caisse par la caissière	S'assurer que les sorties de chèque sont justifiées	R43: Erreur sur le bon de caisse R44: Omission de bon de caisse	Auto contrôle parallèle du bénéficiaire et de la hiérarchie
	Signature du bon de caisse par la caissière et le bénéficiaire du chèque	S'assurer que le bon est signé par les personnes autorisées	R45: Absence de signatures R46: Signatures non conformes	Contrôle hiérarchique
Caisse d'avance	Etablissement et signature de l'ODC par la caissière	S'assurer de la distinction des opérations de dépenses	R47: Erreur de saisie de l'ODC R48: Collusion	Auto contrôle réciproque du CSF et du CDFC
	Signature de l'ODC par le CSF et le CDFC	S'assurer de l'exhaustivité des dépenses	R49: Signatures non conformes R50: Fraudes	Contrôle et visa des supérieures hiérarchiques avant autorisation des dépenses
	Décaissement	S'assurer de l'exactitude des montants à décaisser	R51: Pertes financières	2 niveaux de contrôle: la caissière et le bénéficiaire
	Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur	Exhaustivité des enregistrements	R52: Erreur d'enregistrement R53: Oubli d'enregistrement R54: Doublons de passation d'ODC	Auto contrôle
	Dépôt des factures	S'assurer de la réalité des dépenses et de la régularisation des ODC	R54: Dépenses non justifiées R55: Falsification des factures	Approbation des pièces justificatives
	Annulation de l'ODC	S'assurer que le risque de double comptabilisation est minime	R56: Double comptabilisation	Auto contrôle
Allègement de la caisse	Etablissement de la fiche d'espèces destinée au versement	S'assurer que les sorties de liquidité sont justifiées	R57: Erreur de remplissage de la fiche	Contrôle hiérarchique

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques
	à la banque avec le carnet ODC			
	Etablissement de la fiche de bizutage	S'assurer de l'exactitude des montants à verser	R58: Erreur de comptage	Auto contrôle du bénéficiaire
	Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur	Exhaustivité des enregistrements	R59: Erreur d'enregistrement R60: Oubli d'enregistrement R61: Doublons de passation d'ODC	Contrôle périodique
	Elaboration de la décharge	Justifier la somme encaissée	R61: Erreur de remplissage de la décharge	Contrôle réciproque de la caissière et du bénéficiaire
	Renseignement de la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et remise des fonds à la caisse	S'assurer de la conformité du montant déclaré avec la somme réelle versée	R62: Erreur de remplissage de la fiche	Contrôle réciproque de la caissière et du bénéficiaire
	Etablissement de la DED et de l'OP de régularisation	S'assurer de la réalité du montant décaissé	R63: Erreur d'élaboration de la DED et de l'OP	Auto contrôle hiérarchique
	Annulation de l'ODC	S'assurer de l'équilibre de la caisse	R64: Solde de caisse erroné	Contrôle périodique
	Elaboration du bon de caisse pour régularisation	S'assurer de la régularité de la sortie de liquidité	R65: Omission d'établissement du BC R66: Erreur sur le bon de caisse	contrôle de la hiérarchie
	Signature du bon de caisse par le CSF et le CDFC	S'assurer de la régularité du bon de caisse	R70: Absence de signatures R71: Signatures non conformes	Contrôle réciproque CSF et CDFC
Arrête de la caisse	Calcul du solde théorique de la caisse	S'assurer que le solde physique correspond au solde du brouillard	R72: Erreur de sommation	Contrôles périodiques
	Etablissement du solde comptable	S'assurer que le solde comptable correspond au solde du brouillard	R73: Erreur d'imputation R74: Solde erroné	Contrôle de la hiérarchie
	Rapprochement des différents soldes avec la caisse physique	S'assurer de l'exactitude du solde de la caisse	R75: Manquant de caisse R76: Collusion R77: Détournement	Contrôle réciproque du comptable et du CSF

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques
	Pointage des opérations du brouillard	S'assurer de l'exhaustivité des opérations enregistrées	R78: Omission R79: Non comptabilisation R80: Collusion	Rapprochement des enregistrements
	Comptage des espèces	S'assurer que la somme déclarée correspond vraiment aux espèces en caisse	R81: Erreur de comptage R82: Collusion R83: Différence de caisse	Rapprochement avec la fiche de billeteage
	Classement de la feuille de brouillard et des espèces dans le grand coffre	S'assurer que la feuille du brouillard et les espèces ne seront pas manipulées	R84: Manipulation du coffre-fort	Clef du coffre gardée par une tierce personne
	Rangement de la clef dans le petit coffre	S'assurer de la sécurisation de la clef du coffre-fort	R85: Manipulation du coffre-fort	Clef gardée par le caissier et la combinaison par le CSF
Contrôle de la caisse	Vérification des encaisses	Faire le point de la caisse	R86: Erreur de comptage, collusion	Contrôle parallèle avec le caissier
	Contrôle de la caisse	S'assurer de l'exhaustivité des opérations	R87: Omission de certaines opérations R88: Erreur de pointage R89: Erreur d'enregistrement	Rapprochement avec les justificatifs, contrôle parallèle
	Détermination des soldes des bons de caisse	S'assurer de l'exhaustivité des bons de caisse	R90: Omission R91: Collusion	Contrôle parallèle
	Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques	S'assurer que le solde théorique est égal au solde réel	R92: Différence de caisse R93: Collusion	Rapprochement avec toutes les pièces justificatives
	Rédaction du PV de contrôle de caisse	S'assurer que la caisse a été vérifiée	R94: Erreur dans le PV R95: PV fictif R96: Collusion	Contrôle inopiné
Suivi de la trésorerie	Retrait du relevé à la BCEAO	S'assurer du solde du compte banque	R97: Ecart entre les soldes R98: Omission	Vérification de la hiérarchie et rapprochement avec la facture à payer
	Etat de rapprochement bancaire	S'assurer de l'exhaustivité des opérations sur le compte banque	R99: Suspens non justifiés R100 Différence de soldes	Rapprochement des opérations effectuées
	Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi	Simuler le compte banque	R101: Omission R102: Défaillances informatiques	Rapprochement des factures et du relevé

**Source :** Nous-même

**Annexe 15** : Grille d'analyse des tâches

<b>QUESTIONNAIRE DE SEPARATION DES FONCTIONS</b>		<b>Entité auditée :</b>				<b>Folio :</b>	
		<b>Auditeur :</b>					
		<b>Date :</b>					
		<b>Rubrique : Séparation des fonctions</b>				<b>Exercice :</b>	
<b>Objectif de contrôle :</b> S'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes (Caisse)							
FONCTIONS	Nature des tâches	SERVICES/PERSONNEL CONCERNES					
		Caisse	D.F.C	D.G	Compta	Contrôl Ops	CSF
1. Tenue de la caisse recette	Ex	x					
2. Tenue de la caisse dépense	Ex	x					
3. Visa de brouillard	C				x		
4. Autorisation dépenses	A			x			
5. Approbation des pièces justificatives	A		x			x	x
6. Annulation des pièces justificatives	A		x		x		
7. Détention des espèces	Ex	x					
8. Autorisation des avances aux salariés/prestataire	A		x	x			
9. Contrôle de caisse	C					x	x
10. Comptabilisation	En				x		
<b>Conclusion :</b>		Rien à signaler					

<b>QUESTIONNAIRE DE SEPARATION DES FONCTIONS</b>		<b>Entité auditée :</b>				<b>Folio :</b>	
		<b>Auditeur :</b>					
		<b>Date :</b>					
		<b>Rubrique : Séparation des fonctions</b>				<b>Exercice :</b>	
<b>Objectif de contrôle :</b> S'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes (Banque)							
FONCTIONS	Nature des tâches	SERVICES/PERSONNEL CONCERNES					
		Caisse	D.F.C	D.G	Compta	CG	CSF
1. Préparation des chèques	Ex						x
2. Signature des chèques	A		x	x			
3. Contrôle bordereaux de remise	C				x		
4. Détention des carnets de chèques	Ex						x
5. Approbation des pièces justificatives	A		x	x		x	
6. Envoi des chèques	Ex						x
7. Liste des chèques reçu au courrier	Ex	x					
8. Dépôt en banque de chèques ou d'espèces	Ex						x
9. Tenue de comptes client	En		x		x	x	x
10. Tenue de comptes fournisseur	En		x		x	x	x
11. Tenue du journal de la trésorerie	En						x
12. Réception des relevés bancaires	Ex				x		x
13. Préparation des rapprochements bancaire	Ex				x		
14. Accès à la comptabilité générale	C		x	x	x		
16. Contrôle des rapprochements bancaire	C						x
<b>Conclusion :</b>		Rien à signaler					

**Ex** : Exécution ; **En** : Enregistrement ; **C** : Contrôle; **A** : Autorisation

**Annexe 16** : Le questionnaire de contrôle interne

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité audité :</b>		<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		
	<b>Rubrique :</b>		<b>Exercice :</b>
	Budgétisation (B)		
<b>Objectif de contrôle :</b>			
B1. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. La procédure de budgétisation de la trésorerie est-elle formalisée ?	x		En cours de mise à jour
2. Existe-il des procédures informelles de prévision de trésorerie?	x		
3. les procédures informelles sont-elles:			
- Exhaustive?		x	
- Efficace?		x	
- Connue des parties prenante?		x	
4. les prévisions de trésorerie sont-elles établies de concert avec:	x		
- La direction générale?	x		
- Le service comptable et financier?	x		
- Le service administratif?	x		
- Le service technique			
5. les prévisions de trésorerie-elles établies avant le nouvel exercice?		x	

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité audité :</b>	<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>	
	<b>Date :</b>	<b>Exercice :</b>
	<b>Rubrique :</b> Budgétisation (B)	

**Objectif de contrôle :**

B2. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets

Questions	OUI	NON	Observations
1. Le budget des encaissements tient-il compte : - Des prévisions des ventes?	x		
- Des prévisions des règlements client?	x		
- Des prévisions de réceptions d'emprunt ou de subvention?	x		
2. Le budget des décaissements tient-il compte : - Des prévisions des achats de biens d'exploitation?	x		
- Des prévisions des paiements fournisseurs?	x		
-Des prévisions des investissements?		x	
- Des prévisions des salaires et charges sociales?	x		
- Des prévisions des autres charges?	x		
-Des prévisions des paiements de dettes?	x		
-Des prévisions d'embauche?	x		
-Des prévisions de mise à la retraite?	x		
3. Le budget final de la trésorerie tient-il compte : - Des escomptes d'effets de commerces?		x	
- Du solde final de la trésorerie de l'exercice antérieur?	x		

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité audité :</b>	<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>	
	<b>Date :</b>	<b>Exercice :</b>
	<b>Rubrique :</b> Budgétisation (B)	

**Objectif de contrôle :**

B3. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter les insuffisances de trésorerie

Questions	OUI	NON	Observations
1. Les informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie sont-elles exactes?	x		
2. Le système d'information permet-t-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisations?		x	
3. Le système d'information permet-t-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisations?		x	
4. Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévision de trésorerie et les documents qui les étayent ?	x		

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité auditée :</b>		<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		
	<b>Rubrique : Trésorerie-Dépenses (D)</b>		<b>Exercice :</b>
<b>Objectif de contrôle :</b> D1. S'assurer que tous les paiements sont saisis et comptabilisés (exhaustivité)			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Les titres de paiements émis sont-ils pré numérotés?	×		
2. La mise en service des liasses des titre de paiement est-elle: - Enregistrés? -Rapprochée des journaux correspondants?	×		
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique?	×		
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée?	×		
5. les paiements en espèces sont-ils : - Saisie sur des pièces de caisse pré numérotées ? - Enregistrée dans l'ordre de ces pièces?	×		

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité auditée :</b>		<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		
	<b>Rubrique : Trésorerie-Dépenses (D)</b>		<b>Exercice :</b>
<b>Objectif de contrôle :</b> D2. S'assurer que les paiements sont autorisés par les responsables désignés en avance et correspondent à des dépenses réelles.			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés en avance?	×		
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements engagés?	×		
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux à régler par chèques ou virements bancaire?	×		Limite caisse 100.000 f
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles de paiements?	×		
5. Les soldes de comptes fournisseurs sont-ils régulièrement analysés pour identifier les éventuelles anomalies? Des mesures conservatoires sont-elles prises?	×		
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - Accompagnées de justificatifs? - Soumise à l'autorisation d'un responsable?	×		
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysés par une personne indépendante?		×	

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité audité :</b>		<b>Folio :</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		<b>Exercice :</b>
	<b>Rubrique :</b> Trésorerie-Dépenses (D)		
<b>Objectif de contrôle :</b> S'assurer que tous les paiements effectués sont correctement comptabilisés et à la bonne période.			D3.
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Les personnes chargées de l'imputation des paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser?	x		
2. La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ? La diffusion est-elle faite auprès des utilisateurs?	x		
3. Les imputations portées sur les règlements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?	x		
4. Le service comptable s'assure-t-il que les tous titres de paiements émis sur la période ont bien été comptabilisés?	x		
5. Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées en fin de période (avec rapprochement avec les soldes comptables)?	x		Existence de PV de comptage de caisse
6. Les comptes bancaires sont-ils crédités : A jour de leur émission pour les chèques?	-	x	
- Au jour des retraits sur compte ?	x		

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité audité :</b>		<b>Folio :</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		<b>Exercice :</b>
	<b>Rubrique :</b> Trésorerie-Dépenses (D)		
<b>Objectif de contrôle :</b> D4. S'assurer que les risques de détournements (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses?	x		
2. L'utilisation fréquente des "bons de caisse" ou des "bons provisoire" est-elle soumise : - A des contrôles réguliers? - A des régularisations?	x		
3. Les contrôleurs sont-ils indépendant du responsable de la caisse?	x		
4. Existe-t-il des procédures précises règlementant l'utilisation des bons de caisse ?	x		
5. Des confirmations des paiements ou d'authentification des pièces justificatifs sont-elles périodiquement effectuées auprès des fournisseurs?		x	

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité auditée :</b>		<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		<b>Exercice :</b>
	<b>Rubrique :</b> Trésorerie-Recette (R)		
<b>Objectif de contrôle :</b> R1. S'assurer que tous les encaissements sont saisis et comptabilisés (Exhaustivité).			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque?	x		
2. Les montants des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché: - Du total des chèques reçus?	x		
- Du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients?	x		
3. Les recettes en espèces, sont-elles : - Enregistrées sur les pièces de caisse standard et pré numéroté?	x		Reçu de versement ECOBANK
- Enregistrées au fur et mesure dans le journal de caisse?	x		
-Rapproché des espèces en caisse?		x	Assurer par la banque
4. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banque sont-elles: - Analysées?	x		
- Soumise à autorisation?	x		
- Corrigées?	x		
5. S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés?	x		Fiche de quitus
6. Les chèques et effet sans bénéficiaire sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise?	x		

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité auditée :</b>		<b>Folio:</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		<b>Exercice :</b>
	<b>Rubrique :</b> Trésorerie-Recettes (R)		
<b>Objectif de contrôle :</b> R3. S'assurer que les risques de détournements des recettes sont nuls ou minimes.			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes?	x		
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numéroté en séquence?	x		Bon de caisse pré numéroté
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisse à détenir par les caissiers?	x		Plafond de 500 000 f
4. Les disponibilités sont-ils gardés dans des endroits fermés à clef et/ou code de sécurité (ex: coffre-fort)?	x		
5. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?	x		PV de contrôle inopiné

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>Entité audité :</b>		<b>Folio :</b>
	<b>Auditeur :</b>		
	<b>Date :</b>		
	<b>Rubrique :</b> Trésorerie-Recettes (R)		<b>Exercice :</b>
<b>Objectif de contrôle :</b> R2. S'assurer que les tous les encaissements sont correctement comptabilisés et à la bonne période.			
<b>Questions</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
1. Les personnes chargées de l'imputation des encaissements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser?	x		
2. La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ? La diffusion est-elle faite auprès des utilisateurs?	x		
3. Les imputations portées sur les règlements reçus sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?	x		
4. Le service comptable s'assure-t-il que les tous titres d'encaissement reçus sur la période ont bien été comptabilisés?	x		
5. Les références des factures réglées sont-elles reportées sur les comptes clients afin de faciliter le lettrage?	x		Logiciel comptable
6. Les comptes bancaires sont-ils débités : - Au jour de leur réception pour les chèques? - Au jour des versements sur compte ?	x		

**Annexe 17 :** Evaluation du dispositif de contrôle interne de la trésorerie

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
Gestion budgétaire	Suivi et contrôle budgétaire	S'assurer que le budget fait l'objet de suivi et de contrôle périodique tout au long de la période budgétaire	R1: Absence de suivi budgétaire R2: Contrôle budgétaire non régulier R3: Suivi et contrôle informel	Formaliser une procédure pour la démarche budgétaire (responsabilité, informations nécessaires, interlocuteurs concernés, modalité de suivi et de contrôle).	f	Faible
	Mise en évidence des écarts entre prévision et réalisation	S'assurer de l'utilisation optimale des ressources et des ajustements éventuels	R4: Défaut de paiement R5: Dépassement budgétaire R6: Gaspillage de ressource	Sensibiliser les acteurs à l'exploitation des résultats du suivi budgétaire. Présenter le budget de façon détaillé	f	Moyen
Encaissements	Etablissement de la facture pro format	S'assurer de l'exhaustivité des recettes	R7: Erreur sur le montant R8: Erreur de remplissage (nom, programme, année académique)	Informatiser l'établissement des factures Gêner des numéros séquentiels sur les factures	F	Faible

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
	Paiement à la caisse	S'assurer de l'exhaustivité des versements à la caisse	R9: Collusion entre caissier et client R10: Détournement	Pré numéroté de façon séquentielle et chronologique les reçus de paiement	F	Faible
	Délivrance du reçu de versement par la caissière	S'assurer de l'exactitude des montants sur le reçu	R11: Erreur de remplissage du reçu R12: Montant déclaré différent du montant payé	Contrôle réciproque avec le client et l'agent facturer Faire un rapprochement bancaire	F	Faible
		S'assurer de la saisie et de la comptabilité des versements	R13: Erreur de saisie R14: Non traçabilité	Enregistrement systématique du versement		Faible
	Apposition du cachet payé par la caissière	Certifier que le client a effectivement payé	R15: Omission du cachet	Contrôle et visa de l'agent facturer	F	Faible
Décaissements	Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes banque	s'assurer de la réalité des dépenses et de l'exhaustivité des factures	R16: Non-conformité des factures R17: Factures fictives R18: Non exhaustivité	3 niveaux de contrôles: la caisse, le trésorier et les signataires	F	Faible
	Etablissement de la DED et de l'OP	S'assurer que les décaissements sont autorisés	R19: Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Contrôle et visa de la DED et de l'OP par la hiérarchie Décaissement effectué sur la base de l'OP	F	Faible
	Programmation des dépenses	S'assurer de la prévision de toutes les dépenses	R20: Crise de liquidité R21: Collusion	Paiement selon calendrier préalablement établie Procédure exceptionnelle pour les dépenses non budgétisées	F	Moyen
	Enregistrement des factures	S'assurer que tous les paiements sont effectués	R22: Double comptabilisation R23: Non transmission de facture	Auto contrôle	F	Faible
	Etablissement de bon de caisse	S'assurer que les paiements sont soutenus par des pièces justificatives	R24: Erreur sur le bon de caisse R25: Oubli d'établissement de bon de caisse R26: Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissière	Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire avant décaissement	F	Faible

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
Paiement par transfert	Elaboration du projet d'ordre de transfert à soumettre au CSF	S'assurer que le projet ne souffre aucune lacune	R27: Non détection d'erreur R28: Collusion	Contrôle d'un supérieur hiérarchique	F	Faible
	Amendement et signature de la lettre par les signataires de compte	S'assurer de l'authenticité du projet d'ordre de transfert	R29: Signature d'un document erroné	Rapprochement avec la facture	F	Faible
	Dépôt du dossier à la banque pour paiement	S'assurer que le risque de perte de dossier est minime	R30: Paiement tardive	Rapprochement bancaire	F	Faible
Paiement par virement	Etablissement du bon de virement et de la quittance de paiement par le CSF	S'assurer du paiement effectif	R31: Erreur dans l'élaboration du bon de virement et de la quittance de paiement	Vérification de la hiérarchie et rapprochement avec la facture à payer	F	Faible
	Signature du bon de virement et de la quittance de paiement par les signataires de compte	S'assurer que le bon de virement et la quittance sont signés par les personnes habilitées	R32: Signature non conforme R33: Retard dans le paiement R34: Collusion	Fichier numérique des signatures des personés habilitées Rapprochement entre les pièces justificatives avant signature	F	Faible
	Rédaction et signature de la lettre d'accompagnement par les signataires de compte	S'assurer que le virement a été autorisé	R35: Erreur dans la saisie du document R36: Virement fictif ou erroné	Modèle prédéfinis de la lettre d'accompagnement Révision de la lettre avant signature par la hiérarchie	F	Faible
Paiement par chèque	Etablissement de la quittance de paiement	S'assurer que les paiements sont effectués	R37: Erreur dans la saisie de la quittance R38: Collusion	contrôle de la hiérarchie	F	Faible
	Préparation du chèque par le CSF	S'assurer du règlement des fournisseurs	R39: Erreur de remplissage R40: Fraudes	Auto contrôle et contrôle de la hiérarchie Double signature sur le chèque	F	Faible

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
	Signature du chèque par les signataires du compte bancaire	S'assurer que les paiements sont autorisés	R41: Retard dans le paiement R42: Signatures non conformes	Contrôle parallèle	F	Faible
	Etablissement du bon de caisse par la caissière	S'assurer que les sorties de chèque sont justifiées	R43: Erreur sur le bon de caisse R44: Omission de bon de caisse	Auto contrôle parallèle du bénéficiaire et de la hiérarchie	F	Faible
	Signature du bon de caisse par la caissière et le bénéficiaire du chèque	S'assurer que le bon est signé par les personnes autorisées	R45: Absence de signatures R46: Signatures non conformes	Contrôle hiérarchique	F	Faible
Caisse d'avance	Etablissement et signature de l'ODC par la caissière	S'assurer de la distinction des opérations de dépenses	R47: Erreur de saisie de l'ODC R48: Collusion	Auto contrôle réciproque du CSF et du CDFC	F	Faible
	Signature de l'ODC par le CSF et le CDFC	S'assurer de l'exhaustivité des dépenses	R49: Signatures non conformes R50: Fraudes	Contrôle et visa des supérieures hiérarchiques avant autorisation des dépenses	F	Faible
	Décaissement	S'assurer de l'exactitude des montants à décaisser	R51: Pertes financières	2 niveaux de contrôle: la caissière et le bénéficiaire	F	Faible
	Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur	Exhaustivité des enregistrements	R52: Erreur d'enregistrement R53: Oubli d'enregistrement R54: Doublons de passation d'ODC	Auto contrôle	f	Moyen
	Dépôt des factures	S'assurer de la réalité des dépenses et de la régularisation des ODC	R54: Dépenses non justifiées R55: Falsification des factures	Approbation des pièces justificatives	f	Moyen
	Annulation de l'ODC	S'assurer que le risque de double comptabilisation est minime	R56: Oubli d'annuler l'ODC	Auto contrôle	F	Faible
Allègement de la caisse	Etablissement de la fiche d'espèces destinée au	S'assurer que les sorties de liquidités, sont justifiées	R57: Erreur de remplissage de la fiche	Contrôle hiérarchique	F	Faible

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
	versement à la banque avec le carnet ODC					
	Etablissement de la fiche de billettage	S'assurer de l'exactitude des montants à verser	R58: Erreur de comptage	Auto contrôle du bénéficiaire	F	Faible
	Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur	Exhaustivité des enregistrements	R59: Erreur d'enregistrement R60: Oubli d'enregistrement R61: Doublons de passation d'ODC	Contrôle périodique	F	Faible
	Elaboration de la décharge	Justifier la somme encaissée	R61: Erreur de remplissage de la décharge	Contrôle réciproque de la caissière et du bénéficiaire	F	Faible
	Renseignement de la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et remise des fonds à la caisse	S'assurer de la conformité du montant déclaré avec la somme réelle versée	R62: Erreur de remplissage de la fiche	Contrôle réciproque de la caissière et du bénéficiaire	F	Moyen
	Etablissement de la DED et de l'OP de régularisation	S'assurer de la réalité du montant décaissé	R63: Erreur d'élaboration de la DED et de l'OP	Auto contrôle hiérarchique	F	Faible
	Annulation de l'ODC	S'assurer de l'équilibre de la caisse	R64: Solde de caisse erroné	Contrôle périodique	F	Faible
	Elaboration du bon de caisse pour régularisation	S'assurer de la régularité de la sortie de liquidité	R65: Omission d'établissement du BC R66: Erreur sur le bon de caisse	contrôle de la hiérarchie	F	Moyen
	Signature du bon de caisse par le CSF et le CDFC	S'assurer de la régularité du bon de caisse	R70: Absence de signatures R71: Signatures non conformes	Contrôle réciproque CSF et CDFC	F	Faible
Arrête de la caisse	Calcul du solde théorique de la caisse	S'assurer que le solde physique correspond au solde du brouillard	R72: Erreur de sommation	Contrôles périodiques	F	Moyen

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
	Etablissement du solde comptable	S'assurer que le solde comptable correspond au solde du brouillard	R73: Erreur d'imputation R74: Solde erroné	Contrôle de la hiérarchie	F	Faible
	Rapprochement des différents soldes avec la caisse physique	S'assurer de l'exactitude du solde de la caisse	R75: Manquant de caisse R76: Collusion R77: Détournement	Contrôle réciproque du comptable et du CSF	F	Faible
	Pointage des opérations du brouillard	S'assurer de l'exhaustivité des opérations enregistrées	R78: Omission R79: Non comptabilisation R80: Collusion	Rapprochement des enregistrements	F	Moyen
	Comptage des espèces	S'assurer que la somme déclarée correspond vraiment aux espèces en caisse	R81: Erreur de comptage R82: Collusion R83: Différence de caisse	Rapprochement avec la fiche de billettage	F	Faible
	Classement de la feuille de brouillard et des espèces dans le grand coffre	S'assurer que la feuille du brouillard et les espèces ne seront pas manipulées	R84: Manipulation du coffre-fort	Clef du coffre gardée par une tierce personne	F	Faible
	Rangement de la clef dans le petit coffre	S'assurer de la sécurisation de la clef du coffre-fort	R85: Manipulation du coffre-fort	Clef gardée par le caissier et la combinaison par le CSF	F	Faible
Contrôle de la caisse	Vérification des encaisses	Faire le point de la caisse	R86: Erreur de comptage, collusion	Contrôle parallèle avec le caissier	F	Faible
	Contrôle de la caisse	S'assurer de l'exhaustivité des opérations	R87: Omission de certaines opérations R88: Erreur de pointage R89: Erreur d'enregistrement	Rapprochement avec les justificatifs, contrôle parallèle	F	Moyen
	Détermination des soldes des bons de caisse	S'assurer de l'exhaustivité des bons de caisse	R90: Omission R91: Collusion	Contrôle parallèle	F	Faible
	Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques	S'assurer que le solde théorique est égal au solde réel	R92: Différence de caisse R93: Collusion	Rapprochement avec toutes les pièces justificatives	F	Faible

Procédures	Opérations	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	F/f	Evaluation préliminaire des risques
	Rédaction du PV de contrôle de caisse	S'assurer que la caisse a été vérifiée	R94: Erreur dans le PV R95: PV fictif R96: Collusion	Contrôle inopiné	F	Faible
Suivi de la trésorerie	Retrait du relevé à la BCEAO	S'assurer du solde du compte banque	R97: Ecart entre les soldes R98: Omission	Vérification de la hiérarchie et rapprochement avec la facture à payer	F	Faible
	Etat de rapprochement bancaire	S'assurer de l'exhaustivité des opérations sur le compte banque	R99: Suspens non justifiés	Rapprochement des opérations effectuées	F	Moyen
	Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi	Simuler le compte banque	R100: Omission R101: Défaillances informatiques	Rapprochement des factures et du relevé	F	Faible

**Source :** Nous-même

**BIBLIOGRAPHIE**

- 1 **Ahouangansi E. (2017)**, Audit et révision des comptes, Aspect internationaux et Espace OHADA, Mondexpert, Abidjan, 1019 p.
- 2 **Alain M. (1999)**, Les audits financiers, comprendre le contrôle légal, Editions d'Organisation, Paris, 208 p.
- 3 **Benoît P. (2017)**, Audit et Contrôle Interne : de la conformité au jugement, EMS Editions, 4<sup>e</sup> éditions, Paris, 217 p.
- 4 **Bernard & Al (2013)**, contrôle interne, Maxima, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 332 p.
- 5 Bertin E. (2007), Audit interne, Enjeux et pratique à l'international, Eyrolles, Paris, 320 p.
- 6 **Bruslerie & Eliez C. (2017)**, Trésorerie d'entreprises, Gestion des liquidités et des risques, Dunod, 4<sup>e</sup> éditions, Paris, 710 p.
- 7 **Cesag (2011)**, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle des immobilisations corporelles, 88 p.
- 8 **Delahaye J. (2017)**, Finance d'entreprise, Dunod, 6<sup>e</sup> éditions, Paris, 336 p.
- 9 **Delienne & Al. (2012)**, Gestion de trésorerie, Economica, 3<sup>e</sup> éditions, Paris, 388 p.
- 10 **Depallens G. & Jobard J-P. (1997)**, Gestion financière de l'entreprise, Dunod ; 1<sup>e</sup> édition, Paris, 1104 p.
- 11 **Desbrières P. & Al. (2015)**, Gestion de trésorerie, EMS édition, 2<sup>e</sup> éditions, Paris, 228 p.
- 12 **Diaby M. (2016)**, Gestion de la trésorerie, L' Harmattan, Paris, 100 p.
- 13 **Forget J. (2005)**, Analyse financière, Edition d'Organisation, Paris, 234 p.
- 14 **Forget J. (2005)**, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, Paris, 240 p.
- 15 **Fortin A. (1998)**, Etat des flux de trésorerie, Presse de l'université de Quebec, Quebec, 130 p.
- 16 **Gaugain M. & Al (2007)**, Gestion de la trésorerie, Economica, 2<sup>e</sup> éditions, Paris, 260 p.
- 17 **Hassid O. (2011)**; Management des risques et des crises, Dunod, 3<sup>e</sup> éditions, Paris, 188 p.
- 18 **Horngren C. & Al. (2016)**, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Nouveaux Horizons, 4<sup>e</sup> éditions, Paris, 460 p.
- 19 **Keiser A-M (2004)**, Contrôle de gestion, Edition ESKA, 3<sup>e</sup> éditions, Paris, 535 p.

- 20 **Lieuter & Al. (2014)**, Gestion de la trésorerie et du financement, Editions corroy, 82 p.
- 21 **Louisot J-P. (2016)**, Risk management et stratégie selon les normes ISO 31000, AFNOR, Paris, 342 p.
- 22 **Mamadou B. (2004)**, Audit et contrôle interne, Edition sénégalaise, Dakar, 3<sup>e</sup> éditions, 267 p.
- 23 **Masselin J-L & Maders H-P (2014)**, Contrôle interne des risques, Eyrolles ; 2<sup>e</sup> éditions, Paris, 262 p.
- 24 **Ngouloubi A. C. (2018)**, La trésorerie des entreprises, L'Harmattan, Paris, 138 p.
- 25 **Pierandrei L. (2015)**, Risk management, Dunod, 1<sup>e</sup> édition, Paris, 320 p.
- 26 **Pwc & ifaci (2014)**, COSO-référentiel intégré de contrôle interne, Eyrolles, Paris, 266 p.
- 27 **Renard J. & Sophie N. (2011)**, *Audit interne et contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, Paris, 223 p.
- 28 **Renard J. (2010)**, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisations, 7<sup>e</sup> éditions, Paris, 469 p.
- 29 **Renard J. (2012)**, Comprendre et Mettre en œuvre le Contrôle Interne, Eyrolles, Paris, 240 p.
- 30 **Renard J. (2017)**, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 10<sup>e</sup> éditions, Paris, 474 p.
- 31 **Robert O. (2002)**, Synthèse droit et Comptabilité, Audit et commissariat, Aspect internationaux, Dunod, 2<sup>e</sup> éditions, Paris, 482 p.
- 32 **Rousselot & Al. (2017)**, Gestion de trésorerie, Dunod, 2<sup>e</sup> éditions, Paris, 463 p.
- 33 **Sambe O. & Diallo M. (2017)**, Le praticien Comptable, Système comptable OHODA, SYSCOHADA, Editions Comptables et Juridiques, 4<sup>e</sup> éditions, 1346 p.
- 34 **Seydou. D (2015)**, La boussole de l'audit, le guide opératoire des praticiens de l'Audit, du Junior au Manager, Smart view, 2018 p.
- 35 **Sion M. (2003)**, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod, 3<sup>e</sup> éditions, Paris, 217 P.

- 36 **Sion M. (2015)**, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod, 6e éditions, Paris, 355 P.
- 37 **SYSCOHADA (2018)**, Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière, Cameroun, 1204 p.
- 38 **Vernimmen P. & Al (2008)**, Finances d'entreprise, Édition Dalloz, 7è éditions, Paris, 1184

### **Source internet**

- 1 CESAG (2019), Présentation, <https://www.cesag.sn/index.php/news-mainmenu-4/287-presentation-du-cesag>
- 1 CESAG (2019), Vision, <https://www.cesag.sn/index.php/cesag/notre-vision>
- 2 E-FINANCES (2018), Gestion de la trésorerie, <http://www.e-finances.fr/ref/logiciel-gestion-tresorerie.html>
- 3 Manager-GO (2018-2019), Gestion de la trésorerie, <https://www.manager-go.com/finance/tresorerie.htm>
- 4 IFACI (2019), Audit interne et contrôle interne, <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/>
- 5 IFACI (2019), Fiche métier du contrôleur interne, <https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/fiche-cimetiers.pdf>
- 6 Petite-Entreprise (2018), Objectif du contrôle interne, <https://www.petite-entreprise.net/P-2099-87-G1-les-objectifs-du-controle-interne.html>
- 7 Over-Bloc (2019), Méthodologie de l'audit interne, <http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-methodologie-de-l-audit-interne-116070548.html>
- 8 ANAQ-SUP (2014), Rapport d'activité, <https://www.sec.gouv.sn/autorit%C3%A9-nationale-d%E2%80%99assurance-qualit%C3%A9-de-l%E2%80%99enseignement-sup%C3%A9rieur-anaq-sup>
- 9 Petite-Entreprise (2018), Optimisation de la trésorerie, <https://www.petite-entreprise.net/P-3316-88-G1-amelioration-et-optimisation-de-la-gestion-de-tresorerie-en-entreprise.html>

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE .....	VI
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	6
Chapitre I : L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	8
1.1 Les caractéristiques de la gestion de la trésorerie .....	8
1.1.1 Définition de la gestion de la trésorerie .....	8
1.1.2 Enjeux et Objectifs de la gestion de trésorerie .....	11
1.1.2.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie .....	11
1.1.2.2 Les objectifs de la gestion de la trésorerie .....	12
1.1.3 Les éléments constitutifs de la gestion de la trésorerie .....	12
1.1.3.1 La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	13
1.1.3.1.1 Le budget de trésorerie .....	13
1.1.3.1.2 Procédures d'élaboration du budget de trésorerie.....	14
1.1.3.1.3 Le plan de trésorerie .....	17
1.1.3.2 La gestion courante de la trésorerie .....	17
1.1.3.2.1 La fonction d'encaissement .....	17
1.1.3.2.2 La fonction de décaissement .....	18
1.1.3.2.3 La fonction contrôles des avoirs en caisse et dans les banques .....	18
1.1.4 Aspect comptable de la gestion de la trésorerie .....	18
1.1.4.1 Les comptes retraçant les opérations de trésorerie .....	18
1.1.4.2 Comptabilisation des opérations de caisse et de banques .....	19
1.2 Le contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie.....	20
1.2.1 Définition du contrôle interne.....	20
1.2.2 Les objectifs du contrôle interne .....	21
1.2.3 Les caractéristiques d'un bon contrôle interne de la gestion de la trésorerie.....	22
1.2.3.1 Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie.....	23
1.2.3.2 Les contrôles spécifiques de la gestion de trésorerie .....	23
1.2.3.2.1 Le contrôle des prévisions .....	24
1.2.3.2.2 Le contrôle des encaissements .....	24

1.2.3.2.3	Le contrôle des décaissements .....	25
1.2.3.2.4	Contrôle de la comptabilisation des opérations de trésorerie .....	27
1.2.2.2.4.1	Contrôle des opérations de caisse.....	27
1.2.2.2.4.2	Contrôle des opérations de Banque .....	28
1.2.4	Les risques liés à la gestion de la trésorerie .....	28
1.2.4.1	Définition du Risque.....	29
1.2.4.2	Analyse et évaluation du risque .....	29
1.2.3.3	Risques financiers et opérationnels liés à la gestion de la Trésorerie .....	30
1.2.4.3.1	Les risques financiers.....	30
1.2.3.3.2	Risques opérationnels.....	31
1.3	L'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie .....	33
1.3.1	Définitions et objectifs de l'audit d'efficacité .....	33
1.3.1.1	Définition.....	33
1.3.1.2	Objectifs de l'audit d'efficacité.....	34
1.3.2	Champs d'application de l'audit de l'efficacité .....	35
1.3.3	Conduite d'une mission d'audit de l'efficacité de la trésorerie .....	35
1.3.3.1	Phase de préparation de la mission.....	37
1.3.3.2	Phase de réalisation de la mission.....	38
1.3.3.3	Phase de conclusion de la mission.....	42
1.3.4	Suivi des recommandations .....	43
Chapitre II : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE .....		46
2.1.	Méthodologie de l'étude .....	46
2.1.1	Modèles d'analyses de données .....	46
2.1.2	Les techniques de collecte des données.....	48
2.1.2.1	La Recherche documentaire.....	48
2.1.2.2	L'observation physique .....	48
2.1.2.3	La narration .....	48
2.1.2.4	L'interview .....	49
2.1.3	Les outils d'analyse des données.....	49
2.1.3.1	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	49
2.1.3.2	Le tableau d'identification des risques .....	49
2.1.3.3	La grille d'analyse des tâches.....	50
2.1.3.4	Les tests de conformité et de permanence.....	50
2.2.	Présentation du Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion (CESAG).....	50
2.2.1	Historique du CESAG.....	51
2.2.2	Mission et vision du CESAG.....	52

2.2.2.1 Mission du CESAG .....	52
2.2.2.2 Vision du CESAG.....	52
2.2.3 La Gouvernance du CESAG.....	52
2.2.4 Organisation et fonctionnement du CESAG .....	53
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DU CESAG .....	56
Chapitre III : Description de la pratique de gestion de la trésorerie du CESAG .....	58
3.1. La gestion de la trésorerie prévisionnelle.....	58
3.1.1 Les intervenants de la gestion de trésorerie.....	58
3.1.1.1 Le directeur financier et comptable .....	58
3.1.1.2 La cellule budget et contrôle de gestion.....	58
3.1.1.3 Le chef de service financier .....	58
3.1.2 Prévisions des encaissements .....	58
3.1.3 Prévision des décaissements.....	59
3.1.4 L'élaboration du plan et du budget de trésorerie .....	60
3.2. La gestion courante de la trésorerie.....	60
3.2.1 Procédures des encaissements .....	60
3.2.2 Procédures des décaissements .....	61
3.2.3 Procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie.....	61
3.2.4 Procédure de contrôle et de suivi de la trésorerie.....	61
3.3. Identification et analyses des risques liés à la gestion de la trésorerie.....	61
3.3.1 Identification des risques liés à la trésorerie du CESAG .....	62
3.3.2 Evaluation des risques liés à la trésorerie.....	63
3.3.3 Hiérarchisation des risques liés à la trésorerie .....	64
3.3.4 Matrice des risques liés à la trésorerie .....	65
Chapitre IV : L'audit de l'efficacité de la gestion de la trésorerie du CESAG .....	68
4.1. Phase de préparation de la mission .....	68
4.1.1 Plan de mission.....	68
4.1.2 Prise de connaissance de l'entité auditée.....	69
4.1.3 Evaluation du contrôle interne de la gestion de la trésorerie .....	70
4.1.4 Rapport d'orientation .....	70
4.2. Phase de réalisation de la mission .....	72
4.2.1 Programme de travail .....	72
4.2.2 Tests de conformité .....	73
4.2.2.1 Test de réalité sur la caisse-dépense .....	74
4.2.2.2 Test liés à la caisse recette/client.....	74

4.2.2.3 Test inopiné sur la caisse-dépense .....	75
4.2.3 Test de permanence .....	76
4.2.4 Contrôle des comptes de trésorerie .....	77
4.3. Phase de conclusion .....	79
4.3.1 Projet de rapport .....	79
4.3.2 Réunion de validation .....	79
4.3.3 Rapport final.....	79
4.3.4 Recommandations .....	80
4.3.4.1 Recommandations liées à la gestion prévisionnelle.....	80
4.3.4.2 Recommandations liés à la maîtrise des risques .....	81
CONCLUSION GENERALE .....	84
ANNEXES .....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	111
TABLE DES MATIERES.....	115