



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

Bibliothèque du CESAG



106948

Présenté par :

DIOP Libasse

Dirigé par :

Monsieur Sikatin

GNANSOUNOU

Professeur au CESAG

Dédicace

A Mes Très chers Parents

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour l'amour qu'ils m'ont toujours donné, leurs encouragements et toute l'aide qu'ils m'ont apportée durant mes études.

Aucun mot, aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération, et mon amour pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon instruction et mon bien-être.

Trouve ici, chère mère, dans ce modeste travail, le fruit de tant de dévouements et de sacrifices ainsi que l'expression de ma gratitude et de mon profond amour.

Puisse Dieu lui accorder santé, bonheur et longue vie afin que je puisse un jour combler de joie ses vieux jours.

A Mes Frères et Sœurs

Je leur dédie ce travail pour tous les sacrifices qu'ils n'ont cessé de m'apporter tout au long de mes années d'études.

Que Dieu leur apporte le bonheur, les aide à réaliser tous leurs vœux et leur offre un avenir plein de succès.

A mes Amis

Nulle dédicace ne pourrait exprimer ma profonde affection et mon immense gratitude pour tous les encouragements et soutiens qu'ils ont consentis à mon égard.

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de la conjugaison de multiples contributions dont nous ne saurions oublier l'intérêt et la portée. Ainsi, voudrais-je adresser particulièrement à :

-Allah ;

-Son prophète Mohamed (PSL)

-M. Abdou Aziz DIOP, mon grand frère et ami.

-M. Sikatin GNANSOUNOU, Auditeur Interne du CESAG, qui n'a jamais manqué de m'apporter son aide et ses remarques constructives.

-M. Alexis KOUASSI pour ses orientations, son attention et sa disponibilité à mon égard et la rigueur imposée pour la réalisation de ce travail.

-M. Moussa YAZI, pour son attention et sa disponibilité à mon égard ;

-M. Mar, Auditeur Interne du CESAG ;

-M. Hyacinthe TOGBE : Agent Financier Chargé de la Trésorerie du CESAG ;

Egalement je remercie l'ensemble du personnel du CESAG, particulièrement mon amie et sœur Delphine NAPEL ;

-Joël, stagiaire au service recouvrement du CESAG ;

-M. Adama SENE du CESAG ;

-l'ensemble du personnel du restaurant du CESAG, plus particulièrement Diabel NDAO qui m'a toujours soutenu,

-tous les professeurs qui nous ont transmis leur savoir faire ;

**A TOUS CEUX QUI M'ONT AIDE DE PRES OU DE LOIN DANS LA
REALISATION DE CE MEMOIRE.**

Sigles et abréviations

| | |
|-------|---|
| AFT | : Agent financier chargé de la trésorerie |
| BCEAO | : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CCP | : Comptes courants postaux |
| CEAO | : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest |
| CESAG | : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| CI | : Contrôle Interne |
| CNCC | : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France) |
| COSO | : Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission |
| DAFRH | : Direction Administrative et Financière des Ressources Humaines |
| DARH | : Directeur Administratif des Ressources Humaines |
| DFC | : Directeur Financier et Comptable |
| DG | : Directeur Général |
| DESS | : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées |
| ESGE | : Ecole Supérieure de Gestion |
| IAS | : International Accounting Standards |
| IFACI | : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne |
| MBA | : Master of Business Administration |
| ODC | : Opérations Diverses de Caisse |
| QCI | : Questionnaire de Contrôle Interne |
| SDFB | : Sous Directeur Finance Budget |
| SG | : Secrétaire Général |
| UEMOA | : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |

Listes des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1: Comptes de bilan | 10 |
| Tableau 2: Comptes de charges et de produits | 11 |
| Tableau 3: Objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie | 12 |
| Tableau 4: Identification des risques liés à la fonction trésorerie..... | 28 |
| Tableau 5: processus d'encaissement | 51 |
| Tableau 6: processus d'encaissement (suite et fin) | 51 |
| Tableau 7: processus de décaissement..... | 52 |
| Tableau 8: processus de la caisse d'avance | 52 |
| Tableau 9: processus de la caisse d'avance (suite)..... | 53 |
| Tableau 10: processus allègement de la caisse | 54 |
| Tableau 11: processus alimentation de la caisse..... | 55 |
| Tableau 12: Arrêté de caisse..... | 56 |
| Tableau 13: processus paiement par transfert..... | 57 |
| Tableau 14: processus paiement par bon de virement | 57 |
| Tableau 15: processus paiement par chèque..... | 58 |
| Tableau 16: processus encaissement de chèque | 58 |
| Tableau 17: processus ouverture de caisse | 59 |
| Tableau 18: processus contrôle de caisse | 59 |
| Tableau 19: processus suivi de la trésorerie | 60 |
| Tableau 20: processus suivi de la trésorerie (suite et fin)..... | 60 |
| Tableau 21: identification des risques liés aux encaissements | 63 |
| Tableau 22: identification des risques liés aux décaissements | 63 |
| Tableau 23: identification des risques liés aux opérations de caisse d'avance..... | 64 |
| Tableau 24: identification des risques liés à l'allègement de la caisse | 65 |
| Tableau 25: identification des risques liés à l'allègement de la caisse (suite)..... | 66 |
| Tableau 26: identification des risques liés à l'alimentation de la caisse | 67 |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | |
|--|----|
| Tableau 27: identification des risques liés à l'alimentation de la caisse | 67 |
| Tableau 28: identification des risques liés à l'arrêté de caisse | 68 |
| Tableau 29: identification des risques liés à l'arrêté de caisse (suite et fin)..... | 68 |
| Tableau 30: identification des risques liés aux paiements par transfert | 69 |
| Tableau 31: identification des risques liés aux paiements par chèque | 69 |
| Tableau 32: identification des risques liés aux paiements par virement..... | 70 |
| Tableau 33: identification des risques liés au contrôle de caisse..... | 71 |
| Tableau 34 : identification des risques liés au suivi de trésorerie | 71 |
| Tableau 35: identification des risques liés à l'ouverture de la caisse | 72 |
| Tableau 36 : cotation de la probabilité d'occurrence des risques..... | 73 |
| Tableau 37 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques..... | 73 |
| Tableau 38 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques (suite et fin) | 75 |
| Tableau 39 : échelle de mesure de l'impact des risques..... | 75 |
| Tableau 40 : Evaluation de l'impact des risques | 76 |
| Tableau 41 : Evaluation de l'impact des risques (suite et fin)..... | 77 |
| Tableau 42 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance | 77 |
| Tableau 43 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance (suite et fin)..... | 78 |
| Tableau 44 : Hiérarchisation selon l'impact..... | 79 |
| Tableau 45 : Hiérarchisation selon l'impact (suite et fin) | 80 |
| Tableau 46 : proposition de plan d'actions..... | 83 |
| Tableau 47 : proposition de plan d'actions (suite)..... | 84 |
| Tableau 48 : Recommandations | 86 |

Listes des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1: schéma du modèle d'analyse..... | 35 |
| Figure 2: organigramme du CESAG | 47 |
| Figure 3 : Matrice des risques..... | 81 |

Listes des annexes

| | |
|---|-----|
| Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne | 91 |
| Annexe 2: Description des procédures du CESAG | 100 |

Table des matières

| | |
|---|-----|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Sigles et abréviations | iii |
| Listes des tableaux | iv |
| Listes des figures | vi |
| Listes des annexes | vi |
| Table des matières | vii |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| Introduction première partie..... | 6 |
| Chapitre 1 : Présentation du cycle trésorerie..... | 7 |
| 1.1. Définition du cycle trésorerie..... | 7 |
| 1.1.1. Les opérations concernées par le cycle de la trésorerie..... | 8 |
| 1.1.2. Les processus..... | 9 |
| 1.1.3. Les comptes retraçant les opérations de trésorerie..... | 10 |
| 1.2. Objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie..... | 11 |
| 1.3. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie..... | 13 |
| Chapitre 2 : Audit des procédures du cycle trésorerie..... | 18 |
| 2.1. La mise en œuvre de l’audit du cycle trésorerie..... | 19 |
| 2.1.1. La prise de connaissance du système..... | 19 |
| 2.1.2. La description du système de contrôle interne..... | 20 |
| 2.1.2.1. Le contrôle interne du cycle trésorerie..... | 20 |
| 2.2. Approche par les systèmes..... | 26 |
| 2.2.1. Risques liés au cycle trésorerie..... | 27 |
| 2.2.2. Maîtrise des risques et contrôle interne..... | 27 |
| 2.2.2.1. Définition du risque et objectifs recherchés par l’approche par les risques..... | 27 |
| 2.2.2.2. Identification des risques liés à la fonction trésorerie..... | 28 |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|---|--|----|
| 2.2.3. | Critères de catégorisation et cartographie des risques | 30 |
| 2.2.3.1. | Critères de catégorisation | 30 |
| 2.2.3.2. | Cartographie des risques..... | 31 |
| 2.2.4. | La vérification de l'adéquation des procédures | 32 |
| 2.3. | L'évaluation des risques dus à la conception des systèmes..... | 33 |
| Chapitre 3 : Méthodologie de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie du CESAG..... | | 34 |
| 3.1. | Le modèle d'analyse..... | 34 |
| 3.2. | La méthodologie utilisée..... | 36 |
| 3.2.1. | Les outils de collecte des données..... | 36 |
| 3.2.1.1. | L'entretien | 36 |
| 3.2.1.2. | Questionnaire de contrôle interne..... | 37 |
| 3.2.1.3. | La recherche documentaire..... | 37 |
| 3.2.1.4. | L'observation physique | 38 |
| 3.3. | La méthode d'analyse des résultats | 38 |
| Conclusion première partie :..... | | 40 |
| Introduction deuxième partie :..... | | 42 |
| Chapitre 4 : Présentation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion..... | | 43 |
| 4.1. | Historique et missions | 43 |
| 4.2. | Les structures de l'Institution | 44 |
| 4.2.1. | Conseil d'Administration | 45 |
| 4.2.2. | La Direction Générale | 45 |
| 4.2.2.1. | Le Secrétariat Général | 45 |
| 4.2.2.2. | La Direction Financière et Comptable..... | 45 |
| 4.2.2.3. | La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine..... | 45 |
| 4.2.2.4. | Les Instituts..... | 46 |
| Chapitre 5 : Description du cycle de trésorerie du CESAG | | 49 |
| 5.1. | Objectifs du processus de gestion de trésorerie..... | 49 |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|---|---|------------|
| 5.2. | Les intervenants de la gestion de trésorerie | 49 |
| 5.2.1. | Le Directeur Financier et Comptable | 49 |
| 5.2.2. | Le Sous Directeur Contrôleur de Gestion..... | 50 |
| 5.2.3. | Le Sous directeur Finance et Budget..... | 50 |
| 5.3. | Les fonctions du cycle de trésorerie | 50 |
| 5.3.1. | La fonction budgétisation | 50 |
| 5.3.2. | La fonction encaissement | 50 |
| Chapitre 6 : Analyses et recommandations | | 62 |
| 6.1. | Identification et analyse des risques potentiels..... | 62 |
| 6.1.1. | Identification des risques liés à la gestion de trésorerie..... | 62 |
| 6.1.2. | Evaluation des risques | 72 |
| 6.1.2.1. | Evaluation de la probabilité d'occurrence | 72 |
| 6.1.2.2. | Evaluation de l'impact des risques | 75 |
| 6.1.3. | Hierarchisation des risques liés à la gestion de trésorerie | 77 |
| 6.1.4. | La matrice des risques | 80 |
| 6.2. | Analyse de la matrice des risques | 82 |
| 6.3. | Les plans d'action..... | 82 |
| 6.4. | Recommandations | 85 |
| 6.5. | Mise en œuvre des recommandations..... | 87 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | | 88 |
| ANNEXES | | 90 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | | 113 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objectif général de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de son exploitation. A l'intérieur de l'entreprise, on se « bouscule » pour atteindre les objectifs définis par le Top Management. Concomitamment vont « s'entrelacer » les actions des hommes et des machines dans le seul souci de réaliser des prestations ou des produits qui devront non seulement être de qualité et répondre à la satisfaction de la clientèle, mais aussi créer de la valeur ajoutée.

La vie de l'entreprise se subdivise en cycles (achats-fournisseurs, ventes-clients, immobilisations, stocks et en-cours, trésorerie, emprunts et dettes financières...); base sur laquelle vont se réaliser toutes les opérations. Parmi ces cycles, celui de la trésorerie joue un rôle central dans la vie de l'entreprise du fait de la position sensible qu'il occupe. Il est au cœur des mouvements ou flux financiers (espèces, chèques, opérations avec les institutions financières).

Dans les pays de l'UEMOA, les textes exigent aux entreprises l'élaboration des procédures. Mais l'élaboration des procédures est souvent négligée alors qu'elle aurait pu aider les entreprises à être plus efficaces.

A cet effet, il s'avère nécessaire pour assurer convenablement la gestion des risques de trésorerie, que la direction de l'entreprise mette en place des dispositifs de contrôle efficaces, structurés, ordonnés et formalisés, qui seront consignés dans un manuel de procédures.

Le manuel de procédures constitue un des indicateurs privilégiés de l'auditeur dans sa mission. L'audit du cycle de la trésorerie qui résulte donc de l'étude et de l'évaluation faites par un auditeur est considéré comme une solution à un large éventail de problèmes que pourraient vivre les entreprises.

Le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative et ayant son siège à Dakar.

Dans le cadre du système LMD, le CESAG a connu une évolution exponentielle. Les programmes évoluent, le nombre d'étudiants augmente de manière spectaculaire alors que son manuel de procédure n'est pas encore mis à jour.

En effet comment le CESAG parvient-il à maîtriser les risques liés à sa trésorerie alors que nous sommes dans un contexte de faible bancarisation dont les paiements se font en espèces à la caisse jusqu'à un passé récent ?

Ainsi l'audit du cycle de la trésorerie apparaît comme une solution de pérennité des procédures de gestion d'une part et d'autre part une fiabilité des actes de gestion aidant la compagnie contre plusieurs risques.

La question principale que nous nous posons est la suivante :

- ✓ quels contenus donner aux procédures du cycle trésorerie du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour une grande efficacité du dispositif de contrôle interne ?

Plus précisément :

- ✓ quels sont les niveaux de sécurité inscrits dans le dispositif mis en place ?
- ✓ Peut-on considérer que ce dispositif est efficace au regard du contexte global ?

Nous essaierons de donner une réponse à travers notre travail de recherche dont le thème est : « Audit du cycle de la trésorerie du CESAG ».

Les cadres théorique et pratique nous permettront d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes du fait que notre étude s'est limitée essentiellement au cycle de la trésorerie.

L'objectif principal est de mener un audit des procédures du cycle de la trésorerie du CESAG, à travers un questionnaire de contrôle interne et des tests de vérification du fonctionnement des procédures, notamment les tests de sondage, les tests de conformité, les tests de permanence afin d'en dégager les principales pistes aux fins de comparaison avec le référentiel.

Les objectifs spécifiques qui en résultent sont :

- ✓ vérifier que les opérations sont correctement enregistrées en comptabilité ;

- ✓ dégager les forces, les faiblesses et les risques liés à ce cycle et enfin ;
- ✓ faire des recommandations en vue d'amélioration du cycle ;

Il est vrai que la transparence doit concerner tous les cycles de gestion, mais notre étude se limitera au seul cycle de la trésorerie qui est la résultante de tous les autres.

Une telle étude permet d'attirer l'attention des responsables en la matière sur l'importance de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie.

Aussi, cette étude peut-elle aider, à notre avis, le service d'Audit Interne du CESAG, à mieux maîtriser ses activités, et surtout, par la révision de son dispositif de contrôle interne.

L'utilisation et l'exploitation de ce travail de recherche permettront à notre avis aux lecteurs du CESAG une maîtrise des concepts généraux d'audit et du contrôle interne ; et de connaître d'avantage le cycle de la trésorerie.

Aussi, trouveront-ils dans notre document une revue littérature, tant sur le cycle de la trésorerie que sur la méthodologie d'un audit des procédures. Ce qui leur permettra d'avoir une vision plus claire des points évoqués et aussi d'acquérir des connaissances en la matière.

Cette synthèse des connaissances théoriques apprises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion représente pour nous un enrichissement en audit et contrôle interne.

Ce travail représentera donc un outil assez précieux dans notre carrière d'auditeur.

Et plus qu'une formalité académique, le document élaboré sera dans notre vie professionnelle, l'un des principaux critères de mesure de notre aptitude et capacité à maîtriser les différents cycles, notamment celui de la trésorerie du CESAG.

Articulation du mémoire

Ce travail de recherche s'articule autour de deux parties essentielles :

- ✓ la première partie concernant le cadre théorique nous permettra de faire une présentation du cycle de la trésorerie ainsi qu'une revue de concepts de base, tels que : l'audit des procédures,.... Ces éléments nous permettront de mieux cerner notre thème d'étude et de dégager notre modèle d'analyse ;

- ✓ dans une seconde partie, nous présenterons le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, la méthodologie de l'audit des procédures et enfin les résultats, analyses ainsi que les recommandations ;

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE**

Introduction première partie

Cette première partie de notre étude est consacrée à l'étude théorique de l'Audit du cycle de la trésorerie.

Dans le premier chapitre, nous présentons le cycle de la trésorerie : sa définition, ses concepts de base, son lien avec le contrôle interne mais aussi sa pratique professionnelle en Afrique et dans le monde ; dans le deuxième chapitre, nous procédons à une revue de la littérature de l'audit des procédures et dans le troisième chapitre, nous abordons la méthodologie de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie.

Chapitre 1 : Présentation du cycle trésorerie

Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrant et sortant, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

Le cycle d'exploitation des entreprises se déroule par une succession du processus Achat – Production – Vente. Ses différentes étapes conduisent à des mouvements de fonds à travers le paiement du personnel, des fournisseurs et des prêteurs d'une part et les règlements des clients d'autre part. Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). Ces étapes sont fondamentales pour l'entreprise car elles permettent le dénouement des activités essentielles de fonctionnement. Ainsi, la trésorerie constitue l'un des éléments essentiels au sein d'une entreprise. En effet, elle permet de valider l'ensemble des transactions ayant généré un mouvement de trésorerie.

La gestion de trésorerie est devenue indispensable dans toute entreprise, grande ou petite. Elle permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise. Elle permet aussi de mieux négocier les financements à court terme indispensables.

1.1. Définition du cycle trésorerie

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est un préalable nécessaire à son étude puis à son optimisation. La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches : l'une statique en termes de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en terme de flux sur une période donnée.

Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon différents auteurs. Certains comme LEROY (1999 :6) l'expliquent comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse. Vue l'insuffisance de la définition précédente, CRAMBERT (2004 :38-39) présente la trésorerie comme étant : « la résultante de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités et quasi-disponibilités à savoir :

- ❖ les comptes de caisses et les comptes courants ;
- ❖ les comptes à terme et intérêts détenus non échus qui s'y rattachent ;

- ❖ les valeurs mobilières de placement ne représentant pas de risque de variation de capital pouvant être aisément transformées en disponibilités grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel ;
- ❖ les soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent dès lors qu'il s'agit de découverts passagers ».

Selon MEUNIER (1984 :7) la trésorerie nette d'une entité est la différence entre les ressources nécessaires pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité à un moment donné. Cette définition fait référence au Besoin en fonds de Roulement.

La trésorerie résulte de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

Le FR correspond à l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts LMT) sur les immobilisations. Le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation (actifs circulants – dettes à CT). Toute variation du FR ou du BFR aura donc des répercussions immédiates sur la trésorerie. C'est ce que le financier analyse au travers du tableau de flux.

La notion de la trésorerie peut être appréhendée en terme de flux correspondant aux encaissements et décaissements pendant une période ou en terme de stock, représentant la situation de trésorerie à une date déterminée. Cette définition peut se traduire suivant une opération d'addition reliant les flux aux stocks.

La trésorerie est ainsi la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financement retenus. La synthèse de ces différentes définitions nous laisse dire que la trésorerie est le solde qui découle des encaissements et des décaissements de l'entreprise durant une période donnée. La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

1.1.1. Les opérations concernées par le cycle de la trésorerie

Au niveau de ce cycle, on retrouve essentiellement les opérations portant sur le flux de trésorerie à savoir :

- ❖ prise de fonds (encaissement) par virement, par chèques ;
- ❖ paiements en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux ;
- ❖ produits et frais financiers attachés à ces opérations.

Les opérations financières (emprunts, subventions, opérations sur titres) seront étudiées dans le cadre d'un cycle spécifique.

Il convient, avant de commencer l'étude détaillée du cycle de la trésorerie, de formuler les observations suivantes :

- ❖ la trésorerie a généralement un rôle de « dénouement » des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités : Achats, Ventes, Personnel. De ce fait, elle est en relation avec l'ensemble des autres cycles ;
- ❖ c'est au niveau de la trésorerie que se présentent les risques les plus importants de détournement.

1.1.2. Les processus

Le processus est un ensemble d'activités qui s'enchaînent pour un objectif à atteindre et qui se traduisent par un résultat. Dans toute organisation nous avons trois types de processus : les processus de réalisation ; les processus de support ou de soutien et les processus de pilotage.

Deux méthodes permettent d'identifier les processus :

- **la méthode du plus grand au plus petit** qui consiste à partir des processus pour aboutir aux tâches en passant par les activités.
- **la méthode du plus petit au plus grand** qui consiste à identifier les tâches et les activités afin de reconstituer les processus. Elle se révèle plus difficile que la première.

Soulignons que dans les deux méthodes la notion de processus est relative car elle dépend du niveau de détail que l'on souhaite apporter.

Parmi les opérations de trésorerie il faut noter qu'il y a celles qui transitent par la caisse et par la banque. Ces opérations peuvent être regroupées selon (BARRY, 2004) en :

- ❖ opérations courantes de trésorerie telles que les émissions des chèques, les virements, les opérations de caisse,
- ❖ opérations de gestion de portefeuille : ligne de crédit consentie à l'entreprise, opération de placement,

- ❖ les opérations spécifiques de trésorerie telles que la couverture de change, la gestion de trésorerie d'un groupe.

1.1.3. Les comptes retraçant les opérations de trésorerie

Les opérations de trésorerie sont enregistrées dans les comptes de caisses (opérations en espèces), de banques (opérations bancaires), de CCP (opérations postales) et dans les comptes de frais ou de produits financiers (intérêt bancaires débiteurs ou créditeurs).

Ces opérations nécessitent également l'emploi de comptes de liaison (ou compte de virements internes) qui constatent les transferts de fonds d'un compte de trésorerie à un autre, ou les chèques remis à l'encaissement non encore positionnés par les banques.

Les comptes concernés sont illustrés dans les tableaux qui suivent.

Tableau 1: Comptes de bilan

| N° de Comptes | Intitulés |
|---------------|---|
| 51 | Valeurs à encaisser |
| 52 | Banques |
| 53 | Etablissements financiers et assimilés |
| 54 | Instruments de trésorerie |
| 56 | Banques, crédits de trésorerie et d'escompte |
| 57 | Caisses |
| 58 | Régies d'avances, accreditifs et virements internes |
| 55 | Dépréciations et risques provisionnés (trésorerie) |

Source : BARRY Mamadou (2004: 267)

Tableau 2: Comptes de charges et de produits

| N° de Comptes | Intitulés |
|---------------|--|
| 6741 | Intérêts avances reçues et dépôts créditeurs |
| 6742 | Intérêts compte courants bloqués |
| 6745 | Intérêts bancaires et sur opérations de trésorerie et d'escompte |
| 675 | Escompte des effets de commerce |
| 676 | Pertes de change |
| 6784 | Pertes sur risques financiers sur instruments de trésorerie |
| 679 | Charges provisionnées financières |
| 772 | Revenus de participations |
| 776 | Gain de change |
| 779 | Reprises de charges provisionnées financières |

Source : BARRY Mamadou (2004: 267)

1.2. Objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

Toute entreprise œuvre pour la continuité de son exploitation dans un environnement en perpétuel changement. L'atteinte de cet objectif requiert une collaboration participative et des objectifs spécifiques clairs et connus de tous, en adéquation avec la vision de la direction.

Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie.

Tableau 3: Objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

| Fonctions | Objectifs de contrôle interne | Risques |
|---|---|--|
| 1. Etablissement des prévisions de trésorerie | Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale. | Mauvaise maîtrise de la trésorerie, appréhension tardive des « impasses » de trésorerie. |
| 2. Encaissements, décaissement | <p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, -Les encaissements sont autorisés par la Direction Générale, -Les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes <p>Les procédures appliquées par l'entreprise doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, -les paiements sont autorisés par la Direction Générale, -les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives) sont nuls ou minimes. | <p>Détournements d'encaissements ou de détournements par création de dépenses fictives.</p> <p>Difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses.</p> <p>Difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse.</p> <p>Détournement des encaisses significatives détenues par le caissier.</p> <p>Existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.</p> <p>Détournement des encaissements clients et de falsification des comptes des clients concernés.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>3. Contrôle des avoirs en caisse et en banque</p> | <p>Les procédures appliquées par la société doivent garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse, -La mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement) -La tenue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Générale. | <p>Détournements de caisse non détectés ;</p> <p>Collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs.</p> <p>Détournements d'avoirs en banque et falsification des états de rapprochement bancaires. Maintien dans les états de rapprochement bancaires de montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie réelle de l'entreprise.</p> |
| <p>4. Comptabilisation des opérations de caisse et de banque ; Analyse et instruction des comptes de virements de fonds</p> | <p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les comptes traduisant les dépôts retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté.</p> | <p>Inexactitude, à un moment donné des soldes comptables des comptes de caisse et banques, empêchant de ce fait l'exercice d'un contrôle correct.</p> <p>Détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie.</p> <p>Risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement</p> |

Source : BARRY Mamadou (2004, P267)

1.3. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie

La trésorerie qui est au centre des autres fonctions de l'entreprise est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Deux grandes missions définissent la fonction trésorerie selon (HUBERT, 1997 :4) :

-**la gestion des liquidités** qui consiste à respecter la contrainte de solvabilité de l'entreprise et se gère à long et à court terme, au jour le jour de façon opérationnelle. A ce niveau, le trésorier veille à l'existence d'une encaisse importante pour faire face aux paiements.

-**la gestion des risques financiers** qui consiste essentiellement en la couverture des risques de taux et des risques de change afin d'éviter qu'ils soient excessifs et nuire à la rentabilité de l'entreprise.

POLONIATO (1997 :137) vient compléter la définition d'HUBERT en disant qu'en plus des risques de taux et les risques de change il y a d'autres risques tels que les risques de signature, les risques par défaut, les risques de contrepartie, les risques fiscaux et les risques humains.

Tous ces risques doivent être maîtrisés par le trésorier.

La gestion de trésorerie est devenue indispensable dans toute entreprise, grande ou petite. Elle permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise et de mieux négocier les financements à court terme indispensables. Pour cela, le trésorier doit mettre en place des outils et méthodes de contrôle interne qui lui permettent de maîtriser en temps réel les incertitudes liées à la date de réalisation des opérations débitrices ou créditrices qui alimentent les soldes bancaires. Nous aurons à nous intéresser dans la suite de nos travaux à la gestion de liquidités qui se traduit de façon opérationnelle à travers plusieurs fonctions (BARRY, 2004) :

- ❖ Fonction de Budgétisation- Estimation des niveaux d'encaisses ;
- ❖ Fonction encaissement ;
- ❖ Fonction décaissement ;
- ❖ Fonction gestion des comptes banques ;
- ❖ Fonction recouvrement ;
- ❖ Fonction gestion des conditions bancaires...

a. Fonction de Budgétisation – Estimation des niveaux d'encaisses.

Selon SION (2003 :31) le budget de trésorerie a pour fonction « d'évaluer le besoin de financement de l'entreprise, de négocier les lignes de crédits à court terme nécessaires au

bon fonctionnement de l'entreprise, de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues et de calculer les frais ou produits financiers à court terme ».

BARRY (2004 :185) améliore cette définition en stipulant que la fonction trésorerie regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie permettant d'estimer a priori les niveau d'encaisses et, le cas échéant les besoins en découverts et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de trésorerie.

Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières. Le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

- ❖ s'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements, en vue de mettre en place, de façon préventive, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidités pour un ou des mois donnés ;
- ❖ connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et d'encaisse, tels qu'ils figureront dans le bilan prévisionnel.

Nous pouvons alors affirmer que le budget de trésorerie prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est construit en fin d'exercice comptable à partir des autres budgets déjà réalisés. L'ajustement des entrées et sorties de liquidités afin de prévenir les risques de cessation de paiements ou les excédents inutiles est l'objet du budget de trésorerie.

b. Fonction encaissement

GRIFFITHS (2001 :201) explique que les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement des virements en faveur de l'entreprise, la cession d'immobilisations, de revenus de titres, des prêts remboursés etc.

Il s'agit d'opérations dont l'exécution traduit une entrée d'argent liquide. BARRY (2004 :185) appuie GRIFFITHS en disant que « les encaissements concernent toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs etc.), et de leur conservation dans les banques et les caisses ».

c. Fonctions 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 opérations d'emprunt. 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.

Notons que les encaissements et les décaissements ne prennent pas en compte que les activités ordinaires, mais concernent aussi les opérations hors activités ordinaires. L'on est tenté d'affirmer que la trésorerie constitue l'un des indicateurs de performance les plus pertinents de la gestion d'une entreprise.

Les fonctions comptables sont celles de comptabilisation et de contrôle des opérations et des soldes des avoirs en caisse et dans les banques. Les fonctions comptables sont d'après (BARRY, 2004 :194) :

- a. **Comptabilisation des opérations de caisse et de banques** : elle reprend les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements (encaissements – paiement) intervenus.
- b. **Suivi des comptes de liaison** : cette fonction essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds).
- c. **Contrôle des avoirs en caisse et dans les banques** : la fonction comprend toutes les tâches :

- ❖ de vérification des existants physiques en caisse,
- ❖ de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et de celles enregistrées par la banque, pour un compte donné.

Conclusion

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais si la problématique semble basique, la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. Une gestion efficace des risques constitue alors la pierre angulaire du succès des entreprises, quels qu'en soient le

secteur d'activité ou la taille. Une bonne gestion des risques nécessite à la fois une forte culture en matière de risque, un bon dispositif de contrôle interne et un programme solide couvrant l'ensemble de l'entreprise.

Chapitre 2 : Audit des procédures du cycle trésorerie

Un audit des procédures est un audit porté sur un ensemble de systèmes qui conduit à contrôler de nombreux sous-systèmes pour une partie spécifique : par exemple la procédure d'enregistrement dans les comptes, la centralisation comptable, la procédure de mise à jour des fichiers clients, fournisseurs, produits, personnel, etc... (Henri BOUQUIN, 1996).

Un système est un ensemble qui comprend des procédures, des éléments intentionnels, des éléments décisionnels et qui porte sur une partie de l'entreprise, nettement délimitée (Jean Charles BECOUR, Henri BOUQUIN, 1996 : 30-31).

Selon Lionel COLLINS et Gérard VALIN, (1992 : 198), « les procédures revêtent un caractère plus ou moins formel et certains services spécialisés, tels que : le bureau des méthodes pour la production, les études commerciales pour les ventes, contribuent à l'organisation des fonctions et codifient les procédures sous forme de manuel de ventes pour les représentants, les tableaux d'ordonnancement.... C'est donc par rapport à ces règles écrites que l'auditeur appréciera le bon déroulement des opérations ».

Dans un audit de système, l'auditeur s'attache à déceler les inaptitudes du système examiné, par exemple l'audit du système de facturation qui vérifie que le système produit des factures justes pour les clients bénéficiaires des produits ou prestations de l'entreprise. A ce niveau, si nous essayons d'analyser cette assertion d'(Henri BOUQUIN, 1996), sur le fond, le système doit assurer le respect de la politique des prix, délais et conditions de vente, la mise à jour correcte des différents fichiers d'une part et d'autre part, sur la forme le système de facturation doit assurer le respect de la présentation légale des documents, des principes de conservation des documents ou des informations en matière de prescription légale. Tous ces points de contrôle interne sont majeurs dans la couverture d'audit. Ce qui nous permet de dire que : « L'appréciation du dispositif d'un contrôle interne qui consiste à vérifier sa conception et son fonctionnement passe par plusieurs étapes mises en place par l'entreprise ». (CNCC, Dayan & A1. 1999). Ces étapes sont :

- ❖ la prise de connaissance des procédures mises en place par l'entreprise ;
- ❖ la description du système ;
- ❖ la vérification de l'existence réelle ;

- ❖ l'évaluation des risques liés à la conception et.
- ❖ la vérification du fonctionnement des procédures. (CNCC, 1992)

2.1. La mise en œuvre de l'audit du cycle trésorerie

Afin d'émettre une opinion sur le fonctionnement des procédures, l'auditeur doit suivre une démarche méthodologique pour s'assurer de leur correcte application. C'est pour cela, compte tenu du domaine à auditer, nous avons effectué les travaux suivants :

2.1.1. La prise de connaissance du système

La prise de connaissance du système doit permettre à l'auditeur d'appréhender le circuit de traitement manuel ou informatique de l'information, et cela, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels de l'entreprise. (Mikol, 1999, Dayan & Al. 1999).

La connaissance de l'entreprise comprend la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. Cette connaissance a pour fonction de déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise. (Pigé BENOIT 2001 : 78). Selon l'auteur, cette prise de connaissance est non seulement basée sur la connaissance de l'environnement mais aussi sur la connaissance des spécificités de l'entreprise.

- connaissance de l'environnement : l'environnement de l'entreprise est conditionné par le secteur d'activité et par la situation économique tant générale que sectorielle ou géographique. C'est-à-dire que selon les secteurs d'activité, les besoins informationnels de l'entreprise ne sont pas les mêmes et les procédures de traitement de l'information diffèrent ainsi que les contrôles à effectuer. Quant à la situation économique, elle conditionne fréquemment la santé financière de l'entreprise. Le risque principal pour l'auditeur est celui de cessation de paiement. Ce risque est d'autant plus important que la situation économique est mauvaise. Ce qui nous permet de dire que dans ces conditions les états financiers peuvent fausser l'image que les comptes devraient donner de l'entreprise ;

- Connaissance des spécificités de l'entreprise : les spécificités de l'entreprise sont liées à sa structure organisationnelle, à sa politique stratégique, à sa position concurrentielle et à son actionnariat. Au niveau de la structure organisationnelle, l'auditeur devra s'assurer que les décisions critiques font l'objet d'une approbation hiérarchique et systématique. Dans

une entreprise en déclin, les procédures sont bien définies mais elles ne sont plus forcément appliquées si bien que le contrôle est devenu routinier et ne prend pas en compte les nouveaux risques aux quels est confrontée l'entreprise.

Après la prise de connaissance de l'entité, l'auditeur doit décrire tout ce qu'il a recensé durant cette phase.

2.1.2. La description du système de contrôle interne

L'auditeur doit mentionner toutes les procédures séquentielles, c'est-à-dire au fur et à mesure de leur déroulement. Il doit indiquer toutes les copies de documents et leurs utilisations si elles offrent un intérêt. Il doit mentionner les procédures de maintenance de fichiers ou d'édition de rapports, montrer les flux d'information entre les différents services de l'entreprise et indiquer aussi le titre, la position, et si possible le nom de la personne effectuant la procédure. (Pigé BENOIT, 2001 : 83).

2.1.2.1. Le contrôle interne du cycle trésorerie

Dans son fonctionnement quotidien, l'entreprise génère des flux financiers qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, comportent des risques qui, si l'on y prend garde, peuvent la conduire à la liquidation. La gestion de trésorerie a donc pour but de gérer ces risques. Pour exercer un contrôle satisfaisant sur la trésorerie, l'entreprise doit se doter d'outils efficaces et la mise en place d'un contrôle interne spécifique à la fonction trésorerie revêt un caractère nécessaire.

2.1.2.1.1. Définition et objectifs de contrôle interne de la trésorerie

Définissons le contrôle interne, et les objectifs du contrôle interne liés à la trésorerie.

a) Définition du contrôle interne

La notion de contrôle interne comporte plusieurs définitions dont nous retiendrons les plus importantes.

L'ordre des experts comptables le définit comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. » (RENARD, 2006 :120). C'est une conception large du contrôle interne contrairement au contrôle interne défini par la

compagnie des commissaires aux comptes qui le limite à la comptabilité en réduisant son rôle à des mesures de vérification. Cette définition ignore la recherche de l'efficacité dans les activités.

Face aux insuffisances soulignées, des réflexions ont été menées pour aboutir à une définition unanime. La plus connue est celle du COSO (Committee of Sponsoring Organisations of Treadway Commission) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ❖ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ❖ la fiabilité des informations financières ;
- ❖ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- ❖ la sécurité des actifs. » (HAMZAOUI, 2005 :80).

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes » ne sont pas contradictoires mais se complètent. Toutes ces définitions tendent à nous montrer que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de dispositifs conçu par la direction pour maîtriser le fonctionnement de ses activités. Pratiquement toutes les transactions de l'entreprise, supposent la réception ou le déboursement de fonds. Le contrôle interne pour gérer le volume important d'opérations qui en découlent s'accroît par le fait que des tentations s'attachent aux disponibilités (STETTLER, 1975 :255).

Le contrôle interne n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un processus.

b) Objectifs du contrôle interne de la trésorerie

SENEQUE (in Renard, 1998 :123) affirme : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». En matière de gestion de la trésorerie les objectifs doivent permettre de :

- s'assurer que les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) ;
- s'assurer que les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;

- s'assurer que les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
- s'assurer que les actifs liquides sont correctement protégés ;
- s'assurer que la gestion de la trésorerie est optimisée sans faire courir de risques indus à l'entreprise ;
- éviter la situation de cessation de paiement ;
- minimiser les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
- contrôler le fonctionnement des comptes bancaires (BARRY, 2004 ; LEROY, 1999).

2.1.2.1.2. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie

La cohérence du contrôle interne permet d'anticiper un nombre important de risques de trésorerie. La mise en place des composantes de contrôle interne permet de répondre aux exigences de la gestion et peuvent être regroupés sous cinq rubriques (RENARD, 2006 :154) à savoir :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information et de communication ;
- l'organisation ;
- et enfin les procédures.

a. Les objectifs

Les objectifs doivent permettre en matière de gestion de trésorerie d'établir des prévisions fiables, de s'assurer de la disponibilité des fonds pour palier les éventuelles insuffisances de trésorerie, de procéder à des décaissements seulement pour des achats autorisés et enfin d'enregistrer avec précision toutes les créances encaissées (Coopers & Lybrand, 2000 :263-271) et (Griffiths, 2001 :200).

L'absence d'objectifs bien définis peut conduire à une inefficacité de la gestion de trésorerie, chaque responsable doit alors pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés à

sa fonction. Sans objectifs clairement définis, on ne peut identifier les risques de trésorerie qui leurs sont attachés et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

b. Les moyens dévolus à la trésorerie

Ils permettent la réalisation des objectifs, et peuvent être d'ordre humain, financier, et technique. Pour la fonction trésorerie, il faut que le personnel jouisse d'une compétence irréprochable et doit développer les qualités humaines suivantes : organisateur, technicien, anticipatif, communicateur (SION, 2001 :29). Le trésorier doit aussi connaître les mécanismes bancaires, savoir négocier les conditions bancaires, gérer les flux financiers etc. (VERDIER, 1999 :60- 117). Malgré ses compétences il ne saura y parvenir sans moyens techniques à savoir les logiciels, la télématique c'est-à-dire avoir à tout moment connaissance des mouvements de fonds qui affecte les comptes, l'internet. De nos jours les meilleures pratiques veulent que le trésorier s'appuie sur des moyens modernes tels que le manuel de procédures, l'organigramme et aussi les fiches de poste (YAZI, 2006 :192).

c. Le système d'information et de communication de la trésorerie

C'est le troisième dispositif de contrôle interne que l'on retrouve dans toutes les activités de l'entreprise. Le trésorier doit avoir un système de communication performant qui est une condition de base si l'on veut instaurer une organisation qui fonctionne correctement et doit mettre en place un système d'information en vue de maîtriser en temps réel les incertitudes liées à la date de réalisation des opérations créditrices ou débitrices qui alimentent l'évolution des soldes. Il doit entretenir des relations avec la comptabilité, les services commerciaux, les principaux ordonnateurs de dépenses, la banque, les clients, les fournisseurs, l'Etat etc. (LEROY, 1999 ; ROUSSELOT 1999).

d. L'organisation de la trésorerie

FAYOL disait « on ne contrôle que ce qui est organisé ». Composante importante pour mettre en œuvre les moyens, l'organisation doit respecter trois principes pour être efficace à savoir l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches, (RENARD 2006 :160- 162).

Une bonne organisation de la trésorerie donne a priori l'assurance d'une bonne gestion, ce qui se traduit par la connaissance des tâches à accomplir, la séparation des fonctions du trésorier avec d'autres fonctions incompatibles, une définition des relations de pouvoir et

des délégations, les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ; les paiements sont assortis de justificatifs et dûment autorisés par des personnes habilitées ; tous les paiements et toutes les recettes sont rapidement et correctement enregistrés ; le système de tenue de la caisse et comptabilisation est fiable ; le solde de compte banque et caisse issue des livres reflète la réalité ; les encaissements et les paiements des effets sont correctement suivis (SAMBE Oumar, 1999 :369).

ROUSSELOT (1999 :131) affirme que la fonction de trésorerie a une forme pyramidale composée du front office, du back office et du middle office.

Il est du devoir du trésorier de bien maîtriser l'organisation de l'entreprise ce qui lui permettra de ne pas négliger les tâches et contraintes liées à cette activité.

e. Les procédures de la trésorerie

Elles décrivent la façon dont doit être réalisées les tâches à accomplir. Les techniques et méthodes de la trésorerie doivent être : définies, écrites dans un manuel de procédures, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants.

Définissons les procédures liées aux différentes fonctions de trésorerie à savoir les procédures de budgétisation, d'encaissement, et de décaissement qu'on avait eu à définir plus haut.

➤ Les procédures de budgétisation

Un préalable pour assurer l'efficacité de la gestion de trésorerie est la mise en place de procédures de budgétisation adéquate par rapport aux objectifs fixés. Les faiblesses relevées dans la gestion de trésorerie sont dues en majeure partie à l'inefficacité ou à la défaillance des procédures.

➤ Les procédures d'encaissement

Ces procédures doivent favoriser la disponibilité des fonds pour pallier aux manques de liquidité (BARRY, 1995 :132) et (SOW, 2003 :29-32) et le dispositif de contrôle interne doit donner l'assurance que :

- il n'y a pas de cumul de la fonction encaissement avec d'autres fonctions incompatibles ;

- le responsable des encaissements vérifie l'existence de la pièce justificative et de son caractère régulier lorsque les fonds sont reçus à la caisse ;
- le responsable des encaissements contrôle la conformité de la pièce justificative avec la recette ;
- le responsable réceptionne le paiement et remplit le carnet de reçu ;
- dès réception le responsable range les espèces ou chèques dans un coffre fort dont une autre personne détient de code ;
- il y a une séparation entre la caisse recette et la caisse dépense ;
- le responsable remplit le bordereau de versement en banque et le transmet au coursier pour versement ;
- présentation par le coursier des justificatifs de ces versements au responsable.

➤ **Les procédures de décaissement**

Elles concernent toutes les tâches de règlement par chèque ou effet de commerce, en espèce. Ces procédures opérationnelles liées s'inscrivent dans la recherche de sécurité, de facilité de contrôle et le dispositif mis en place doit permettre de s'assurer que :

- tous les fournisseurs sont payés à temps réel afin d'éviter les contentieux ;
- les personnes habilitées autorisent les dépenses ;
- les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payer » ;
- tout paiement de facture nécessite deux signature conjointes sur les chèques cela, cela suppose le dépôt de trois signature chez le banquier ;
- tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
- tous chèques émis sont enregistrés selon une séquence numérique ;
- les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder une certaine somme fixée par l'entreprise ;

- les chèques signés doivent être envoyés le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés ;
- la gestion de la caisse doit être assurée par toute personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables.

Par ailleurs il faudrait distinguer la caisse dépense de la caisse recette puisque qu'elle permet de connaître rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles.

f. La supervision

« Toute tâche qui n'est pas supervisée se détériore. » Elle doit être opportune et efficace. Selon RENARD (2006 :169-170) superviser c'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification. Les Anglo-Saxons viennent appuyer en disant "people do not do what you expect. They do what you inspect" c'est à dire les gens ne font pas ce que vous attendez d'eux, ils font ce qui est vérifié.

La supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées (CNCC, 1992 :35). Le gestionnaire doit être supervisé par son supérieur hiérarchique. Les documents produits par le trésorier sont donc contrôlés et validés par ce dernier et par ailleurs doit avoir un regard sur les activités de ses collaborateurs qu'il a sous sa responsabilité.

2.2. Approche par les systèmes

Dans le passé, l'auditeur financier commence directement par les comptes pour vérifier toutes les pièces comptables et n'accordait pas ou peu d'importance à la compréhension de l'activité de l'entité, à ses systèmes de traitement de l'information comptable et à son contrôle interne.

Sous l'effet de l'accroissement de la taille des entreprises et du nombre de plus en plus important de pièces et documents comptables, la première évolution a consisté, pour les auditeurs, à chercher le moyen d'alléger le contrôle des comptes en accordant un rôle accru aux systèmes de contrôle interne. D'où la naissance de l'approche par les systèmes (...)

2.2.1. Risques liés au cycle trésorerie

Les risques menacent la création de valeur à tous les niveaux de l'entreprise et doivent donc être impérativement appréhendés, mesurés et maîtrisés. Ne pas s'y préparer, c'est tout simplement risquer de voir mourir son entreprise.

2.2.2. Maîtrise des risques et contrôle interne

Le contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques. Selon ce modèle, l'auditeur doit avoir une compréhension de plus en plus complète de l'entité, de son environnement et de son contrôle interne afin de mener à bien sa mission.

2.2.2.1. Définition du risque et objectifs recherchés par l'approche par les risques

Pour mieux appréhender le concept de contrôle interne par l'approche par les risques, il nous paraît essentiel de définir la notion de risque et les objectifs recherchés par cette approche.

2.2.2.1.1. Définition du risque

DELOITTE (2006 : 9) définit le risque comme étant : « tout événement, action ou inaction de nature:

- ❖ à empêcher une organisation à atteindre ses objectifs (de façon implicite ou explicite) ou,
- ❖ à altérer sa performance ou,
- ❖ une perte d'opportunités. »

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) (in HAMZAOUI, 2008 : 98), définit le risque comme un « ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition est complétée par celle de VICENTI (in RENARD. 2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

MARESCALI. (2003 : 15) quant à lui affirme que, pour une organisation, le risque est un mélange de ces trois notions « aléas », « dommage », « opportunité », au sens de prise de risque.

Toutes ces définitions mettent en évidence le caractère insaisissable de la notion de risque. Nous retenons que le risque est un problème, une défaillance qui pourrait se produire dans le déroulement de l'activité de l'entreprise et qui pourrait avoir des conséquences graves du point de vue de l'entrepreneur ou de son client.

2.2.2.1.2. Objectifs recherchés par l'approche par les risques

Selon COOPERS – LYBRAND et IFACI 2000, « De façon réaliste, la finalité du contrôle interne est l'assurance raisonnable d'atteindre les objectifs de l'entreprise ». On parle d'assurance raisonnable parce qu'aucun contrôle ne peut supprimer à 100% les fraudes ou erreurs.

Selon cette approche, les évaluations portent sur les risques et sont concentrées sur toutes les actions de maîtrise des risques. Le rapport de l'évaluation porte sur l'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques et les résultats de l'évaluation renvoient à la maîtrise des risques identifiés de façon appropriée.

2.2.2.2. Identification des risques liés à la fonction trésorerie

Ces risques sont le plus souvent directs ou indirects et peuvent survenir de cas de mauvaise exécution d'une procédure, de défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'un acte humain. Ces risques peuvent être analysés à travers les différentes composantes du cycle de trésorerie à savoir la budgétisation, l'encaissement, le décaissement et la gestion des comptes bancaires. Ces risques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Identification des risques liés à la fonction trésorerie

| fonctions | Risques encourus |
|----------------------|---|
| Budgétisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Méconnaissance des objectifs spécifiques ; ▪ La non élaboration du budget ; ▪ Des informations relatives aux prévisions inexactes, non mise à jour, non disponibles ; ▪ Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ; ▪ Le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget. |

| | |
|---|--|
| <p>Encaissements</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les détournements par manipulation des comptes de recettes ; ▪ Des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; ▪ Des malversations ou fraudes ; ▪ Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses ; ▪ Difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse ; ▪ Existences de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés ; |
| <p>Décaissements</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournement par malversation des comptes de paiements ; ▪ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; ▪ Malversation ou fraude ; ▪ Existence de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés. |
| <p>Contrôle des avoirs en caisse et en banque</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de détournements de caisse non détectés ; ▪ Non détection d'écarts de caisse ; ▪ Non justification des soldes de caisse ; ▪ Lourdeur et perte d'efficacité de la gestion de la caisse ; ▪ Risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; ▪ Risque de détournements d'avoirs en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; ▪ Risque de maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de l'entreprise. |
| <p>Comptabilisation des mouvements de trésorerie</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non exhaustivité des enregistrements ; ▪ Risque financiers ; ▪ Risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds ; |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de réserves ou de non certifications des comptes par un commissaire aux comptes ; ▪ Risque de détournements résultant de cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse. |
| <p>Suivi des comptes de liaison</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; ▪ Risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement. |
| <p>Gestion de comptes bancaires</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur d'équilibrage qui consiste à laisser en même temps des soldes débiteurs sur certaines banques et des soldes créditeurs non rémunérés sur d'autres banques ; ▪ Erreur de sous mobilisation qui consiste à laisser tous les comptes débiteurs, ce qui génère des frais financiers ; ▪ Erreur sur mobilisation qui est relative au défaut de paiement ce qui prive l'entreprise à des produits financiers ; ▪ Augmentation non maîtrisée des frais financiers ; ▪ Difficulté de contrôle des conditions bancaires. |

Source : A partir de M. BARRY (2004 : 200- 201), SCHICK (2001 : 154) & POLINIATO & al (1997 : 45).

Pour éviter au maximum ces risques opérationnels de trésorerie, un dispositif de contrôle interne efficace est nécessaire pour assurer leur maîtrise.

2.2.3. Critères de catégorisation et cartographie des risques

La gestion du risque nécessite la catégorisation des risques afin de classer, d'évaluer et d'hierarchiser ces risques pour aboutir à une cartographie

2.2.3.1. Critères de catégorisation

La catégorisation sert à assurer l'exhaustivité des risques.

2.2.3.1.1. Niveau des risques

Les risques potentiels :

- ❖ Risques théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises.
- ❖ Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

Les risques possibles :

- ❖ Ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger.
- ❖ Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

2.2.3.1.2. Nature des risques

- **Risques inhérents** : risques généraux liés à l'entreprise, risques liés à la nature des opérations traitées. Il s'agit du risque que les états financiers comportent des erreurs ou des fraudes significatives avant l'audit.
- **Risques de non contrôle** : liés à la conception et au fonctionnement des systèmes.
- **Risques de non détection** : liés à l'audit (**techniques et outils de l'audit utilisés**).

2.2.3.2. Cartographie des risques

Selon DESCARPENTRIES (2003 : 4), la cartographie des risques est un outil de communication, du fait qu'elle permet le monitoring des risques en se servant du tableau de bord.

Pour POULIOT (2002 : 37), la cartographie des risques est un outil de gestion de ressources humaines, financières, matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

Selon YAZI (cours d'audit interne et procédures : 96), la cartographie des risques est un outil qui permet :

- ❖ de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;

- ❖ de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- ❖ d'en assurer le suivi ;
- ❖ de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

En somme, nous pouvons dire que la cartographie des risques permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage, elle permet aussi de répertorier, classer et hiérarchiser les différents risques d'une organisation. La cartographie apparaît donc comme un outil de prévention des risques et d'aide à la décision.

Après cela, l'auditeur doit vérifier l'adéquation des procédures aux objectifs à atteindre.

2.2.4. La vérification de l'adéquation des procédures

Une fois les procédures de contrôle interne décrites, l'auditeur doit s'assurer que ces procédures permettent d'atteindre les objectifs de contrôle. Et à ce niveau, c'est l'utilisation de questionnaire de contrôle interne qui permet à l'auditeur d'identifier les forces et les faiblesses. (Pigé BENOIT, 2001 : 83). Cette étape a pour objectif de confirmer que le descriptif représente bien la procédure réelle qui est prévue par l'entreprise.

La vérification de ces procédures passe par :

- l'examen de l'évidence du contrôle : test qui permet de vérifier que les procédures utilisées sont respectées en permanence ;
- la répétition des traitements et de vérification : l'auditeur refait le contrôle réalisé pour s'assurer que les traitements et vérifications effectués par le personnel sont réels.
- l'observation : cette étape permet à l'auditeur de mieux comprendre la façon dont le contrôle est réalisé, et de vérifier son exécution correcte.

L'auditeur au cours de cette phase s'appuie sur des tests de conformité et de permanence. Ce test de conformité lui permet de s'assurer de la réalité de l'existence du système ayant fait l'objet de description. Par contre, les tests de permanence permettent de s'assurer effectivement du fonctionnement du système de contrôle interne.

2.3. L'évaluation des risques dus à la conception des systèmes

Selon Coopers & Lybrand (1994 : 49), l'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Le respect des procédures et la recherche de leur amélioration permettent de réduire les risques de l'entreprise. (Lionel COLLINS et Gérard VALIN, 1992 : 199).

Mais peut-on parler des procédures sans pour autant adopter une méthodologie ?

Cette question très fondamentale pour notre thème, nous permet de franchir le chapitre intitulé : méthodologie de l'audit du cycle de la trésorerie du CESAG.

Pour nous, l'objectif de l'audit des procédures est de s'assurer de la correcte application des procédures du cycle trésorieric.

C'est pour cela, que nous allons parler de la méthodologie de l'audit des procédures dans le chapitre suivant.

Conclusion

Le cycle de la trésorerie peut être défini comme l'ensemble des fonctions d'encaissement et de décaissement en espèces ou par banques.

Le cycle d'exploitation des entreprises se déroule par une succession du processus Achat – Production – Vente. Ses différentes étapes conduisent à des mouvements de fonds à travers le paiement du personnel, des fournisseurs et des prêteurs d'une part et les règlements des clients d'autre part. Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). Ces étapes sont fondamentales pour l'entreprise car elles permettent le dénouement des activités essentielles de fonctionnement. Ainsi, la trésorerie constitue l'un des éléments essentiels au sein d'une entreprise. En effet, elle permet de valider l'ensemble des transactions ayant généré un mouvement de trésorerie.

La gestion de trésorerie est devenue indispensable dans toute entreprise, grande ou petite. Elle permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise. Elle permet aussi de mieux négocier les financements à court terme indispensables.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie du CESAG

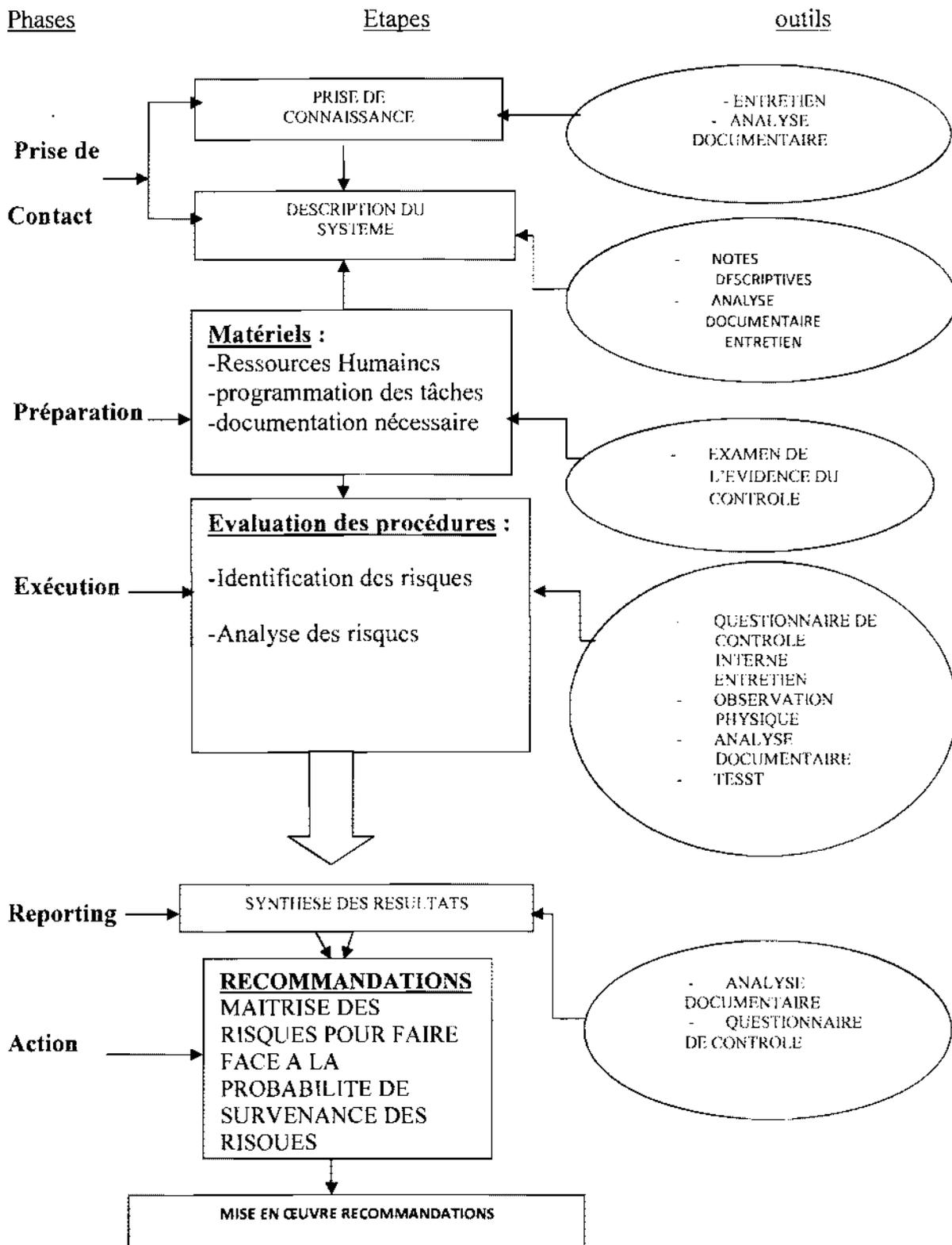
Notre étude sur les procédures du cycle de la trésorerie, nécessite une méthodologie. Celle-ci est basée non seulement sur le modèle d'analyse mais aussi sur les outils et techniques. Ceux-ci nous permettront de mieux appréhender le champ de notre thème.

3.1. Le modèle d'analyse

Pour mieux cerner les contours de notre thème, nous avons défini un modèle d'analyse qui nous permettra de vérifier étape par étape les procédures de contrôle interne mises en place par le CESAG, notamment au niveau du cycle de la trésorerie. Nous avons ainsi défini un certain nombre d'outils et de techniques. Ceux-ci, nous serviront dans la phase de la collecte des données et aussi nous aiderons à évaluer le système de contrôle interne par rapport aux procédures prévues par le CESAG concernant le cycle trésorerie.

En effet, c'est ce modèle d'analyse qui va nous permettre de ressortir les forces et faiblesses quant aux procédures du cycle trésorerie du CESAG, car toute procédure non respectée constitue une faiblesse au niveau du cycle et celle respectée une force.

Figure 1: schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. La méthodologie utilisée

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de cette étude, il nous a paru utile de déterminer les outils de collecte des données.

C'est pour cela que dans le souci d'avoir le maximum d'information et pour mieux étayer notre analyse, nous avons collecté des données par administration du questionnaire et par entretien auprès des personnes qui interviennent directement dans les opérations du cycle trésorerie du CESAG ; grâce un stage que nous avons eu à effectuer dans la direction financière et comptable du CESAG.

3.2.1. Les outils de collecte des données

Cette collecte des données a nécessité le choix d'outils adaptés pour mieux étayer notre étude. Pour ce faire, nous avons utilisé les outils suivants :

3.2.1.1. L'entretien

Il permet à l'auditeur de faire une prise de connaissance de l'entité auditée et d'orienter sa mission en présélectionnant les cibles.

Selon Olivier LEMANT (1991 : 181), « l'entretien est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. » Ainsi nous avons collecté des données par entretien auprès des personnes suivantes :

- le chef des services généraux ;
- l'agent financier chargé du recouvrement ;
- l'agent financier chargé du budget ;
- la caissière ;
- le trésorier ;
- sous directeur finances budget ;
- le comptable ;
- le sous directeur comptable ;

- directeur financier et comptable ;
- le contrôleur de gestion ;
- l'auditeur interne.

3.2.1.2. Questionnaire de contrôle interne

Cet outil vise à vérifier et à évaluer les procédures de contrôle interne. Il permet cependant de vérifier la réalité des « oui » matérialisant la force et l'impact des « non » symbolisant la faiblesse. Donc , c'est une grille d'analyse qui comporte des questions relatives à l'entité auditée avec des « oui » et « non » permettant à l'auditeur d'apprécier le niveau du contrôle et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. »

Selon Olivier LEMANT (1991 : 196). « C'est un outil préparatoire des forces et faiblesses et un moyen pour effectuer l'analyse des risques. » il est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne d'une entité et que les positives signalent les points forts.

A cet effet, nous avons conçu un questionnaire « fermé », c'est-à-dire qu'à chaque question une seule réponse, OUI ou NON est possible. Ce questionnaire a été administré par entretien face à face, au trésorier, au chef comptable, au contrôleur de gestion, au sous-directeur financier et à l'auditeur interne.

Une réponse OUI correspond à une force, et une réponse NON à une faiblesse. Les réponses doivent, cependant, être données en fonction des objectifs définis.

Après le questionnaire de contrôle interne, nous avons ensuite effectué la recherche documentaire.

(cf. annexes)

3.2.1.3. La recherche documentaire

Elle a pour objectif, l'examen des documents de l'entreprise tels que les pièces justificatives des opérations effectuées.

Elle permet de s'assurer que :

- les enregistrements comptables sont appuyés de pièces justificatives conférant un caractère probant à la comptabilité ;
- l'entreprise respecte les obligations légales ou réglementaires ;
- les risques potentiels sont correctement provisionnés.

Ainsi, notre recherche documentaire a consisté, en la consultation des documents tels que : les dossiers de trésorerie, et les documents internes (manuel de procédures, rapports des missions etc.) ainsi que les différentes pièces comptables relatives à toutes les opérations de trésorerie.

Après avoir effectué la recherche documentaire, nous nous sommes intéressés à l'observation physique afin de voir la réalité de certaines procédures.

3.2.1.4. L'observation physique

Elle est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien... Olivier LEMANT (1991 : 201).

A ce niveau, nous avons assisté à l'exécution de certaines tâches (vérification des dossiers, vérification de l'état des comptes selon le type de règlement...) par le Sous Directeur Finance Budget, l'agent Financier chargé de recouvrement, de la caissière, du trésorier, et du chef comptable.

3.3. La méthode d'analyse des résultats

L'analyse des résultats permet d'expliquer et d'interpréter les résultats obtenus (forces et faiblesse) lors de la réalisation de l'audit.

Elle a pour objectif d'apprécier le caractère raisonnable des données chiffrées et de porter un jugement aux réponses obtenues dans le QCI.

Elle permet de recueillir les explications auprès de la direction de l'entreprise sur des variables inhabituelles ou anormales mises en évidence.

Ainsi, nous nous sommes rapprochés des personnes auxquelles nous avons administré le questionnaire pour avoir les explications des différents points de contrôle que nous avons effectué.

Conclusion

L'étude sur les procédures du cycle de la trésorerie nécessite une méthodologie. Cette dernière est basée non seulement sur le modèle d'analyse mais aussi sur les outils et techniques. Ainsi le modèle d'analyse nous permet de définir le champ de notre étude. Cependant, l'évaluation du fonctionnement de l'organisation du système de l'entreprise, repose sur une démarche méthodologique que suit l'auditeur. On peut par exemple citer : la prise de connaissance de l'entreprise, le contrôle interne etc.

Conclusion première partie :

L'audit, joué au sein des entreprises un rôle qui se décline par rapport au contrôle. Cette fonction, a une nouvelle définition qui la consacre comme une activité orientée vers des missions d'assurance et de conseil, et un nouveau cadre des normes professionnelles.

Le modèle d'analyse nous a permis de définir le champ de notre étude et d'orienter nos travaux au niveau du cycle trésorerie du CESAG. Il consiste ainsi, la synthèse du cadre théorique de référence, c'est-à-dire l'audit des procédures du cycle trésorerie du CESAG.

Cependant, l'évaluation du fonctionnement de l'organisation du système de l'entreprise, repose sur une démarche méthodologique que suit l'auditeur. On peut par exemple citer : la prise de connaissance de l'entreprise, le contrôle interne etc.

Ainsi, la préoccupation de tout dirigeant d'entreprise est la maîtrise de ses activités. Pour mieux analyser les forces et les faiblesses de son entreprise, il doit mettre en place un dispositif de contrôle interne qui permet d'évaluer les procédures mises en place et une assurance raisonnable quant au fonctionnement du système qualité de l'entreprise.

Notre démarche dans le cadre de cet audit des procédures du cycle trésorerie au CESAG nécessite au préalable des outils. La combinaison des phases de l'audit ainsi que les moyens utilisés nous ont permis de réaliser notre modèle d'analyse qui servira de support au cadre pratique de l'audit du cycle trésorerie du CESAG.

C'est ainsi que le modèle d'analyse que nous avons pu dégager et la revue littérature, nous permettent d'aborder la deuxième partie de notre mémoire intitulée : « audit des procédures du cycle de la trésorerie du CESAG ».

**DEUXIEME PARTIE : AUDIT DES
PROCEDURES DU CYCLE DE LA
TRESORERIE DU CESAG**

Introduction deuxième partie :

L'objet de cette partie du mémoire est d'auditer les procédures du cycle de la trésorerie du CESAG et de faire ressortir les forces et les faiblesses et les risques en vue de la formulation des recommandations pour pallier les faiblesses.

Pour ce faire, dans cette partie intitulée : « Audit des procédures du cycle de la trésorerie du CESAG », nous aborderons les points suivants :

- le premier chapitre présentera le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
- le deuxième chapitre portera sur l'audit des procédures du cycle de la trésorerie ainsi que la méthodologie utilisée.
- et enfin le troisième chapitre évoquera les analyses et les recommandations.

Chapitre 4 : Présentation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Pour mieux comprendre le thème de notre étude, il convient préalablement de connaître le cadre choisi : le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

La Direction Générale, soucieuse de son bon fonctionnement, a mis en place une organisation dans la perspective de maintenir la compétitivité du centre, d'assurer sa croissance mais surtout d'assurer sa survie à travers un objectif ambitieux d'autonomie financière.

4.1. Historique et missions

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures 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 des réalités de l'environnement africain.

Entré en activité en 1985, le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara.

Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain. 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 et attentes de ses partenaires et clients. (www.cesag.sn/cesag1/historique.asp)

C'est ainsi que- depuis la rentrée universitaire 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 Supérieur (CAMES).

Cette mise en place qui se veut progressive commencera par l'ouverture des programmes aux bacheliers. Ensuite la suppression des anciens programmes que sont les DESS et enfin l'ouverture des doctorats pour offrir des formations complètes aux futurs 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.

Institution de renommée internationale, le CESAG s'est assigné comme missions de :

- former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- être une Institution postuniversitaire et complémentaire des Institutions existantes ;
- perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la région;
- être un Centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axé sur les priorités de la sous-région ;
- fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux Institutions de formation.
(www.cesag.sn/cesag1/mission.asp)

4.2. Les structures de l'Institution

La structure organisationnelle (voir organigramme) du CESAG est composée :

- d'un Conseil d'Administration (CA) ;
- d'une Direction Générale (DG) ;

- d'un Secrétariat Général (SG) ;
- d'une Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- d'une Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE) ;
- de quatre Instituts.

4.2.1. Conseil d'Administration

Présidé par le gouverneur de la BCEAO, il est chargé notamment de prendre, en fonction de la politique générale définie par le conseil des ministres de l'UEMOA, toutes mesures d'administration et de gestion permettant la réalisation des objectifs de l'institution. Il a pour rôle d'arrêter les projets de budgets, les comptes annuels, d'examiner les rapports d'activité avant sa transmission au conseil des ministres.

4.2.2. La Direction Générale

Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par le conseil d'administration sur proposition de son président. Il est responsable de la gestion quotidienne de l'institution en accord avec la politique générale.

4.2.2.1. Le Secrétariat Général

Il assure les activités administratives du centre et comprend :

- les Services Généraux ;
- le Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- le Service de la Communication et de la Promotion (SCP).

4.2.2.2. La Direction Financière et Comptable

Elle met en œuvre la politique financière du centre, élabore et contrôle l'exécution du budget. La DFC assure la gestion de la trésorerie et effectue la mise en œuvre des procédures comptables. Elle comprend trois sous directions :

- la Sous Direction de la Comptabilité (SDC) ;
- la Sous Direction des Finances et du Budget (SDFC) ;
- la Sous Direction du Contrôle de Gestion (SDCG).

4.2.2.3. La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine

Elle coordonne les programmes de formation, assure la gestion de la scolarité, du centre informatique, de la résidence, des ressources documentaires et des archives. Elle comprend quatre sous directions :

- la Sous Direction de la Scolarité (**SDS**);
- la Sous Direction de l'Informatique (**SDI**) ;
- la Sous Direction des Ressources Documentaires et des Archives (**SDRDA**);
- La Sous Direction de la Programmation et de l'Appui Pédagogique (**SDPAP**).

4.2.2.4. Les Instituts

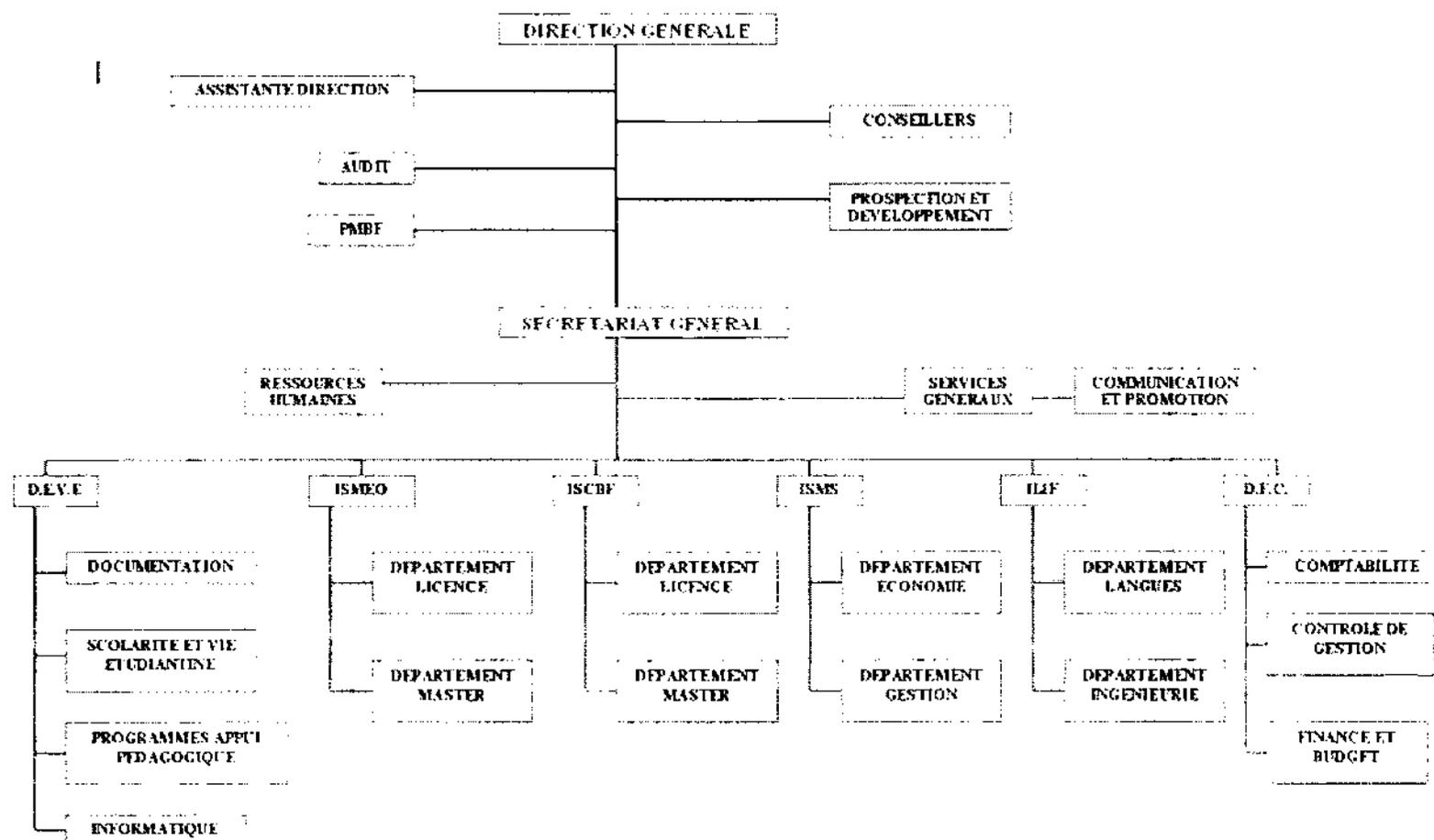
Le CESAG regroupe quatre grands Instituts qui sont le noyau opératoire :

- l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (**ISMEO**) ;
- l'Institut supérieur de comptabilité et de Banque et Finance (**ISCBF**) ;
- l'Institut Supérieur de Management de la Santé (**ISMS**) ;
- l'Institut de Langues et Ingénierie de la Formation (**ILIF**).

Chaque Institut est dirigé par un Directeur qui en assure l'administration et le suivi des programmes de formation. Le personnel de chaque Institut est composé d'enseignants permanents, de secrétaires et d'assistants de programme. Aussi chaque Institut est composé :

- d'un service de gestion des séminaires et consultations
- d'un Département Licence ;
- d'un Département Mastère.

Figure 2: organigramme du CESAG



Source : (2006, P5)

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation du CESAG nous a permis de connaître son historique, ses objectifs, son mode de fonctionnement et son organisation. Dans le chapitre qui va suivre, nous allons présenter l'audit des procédures du cycle trésorerie en décrivant le cycle de trésorerie du CESAG.

Chapitre 5 : Description du cycle de trésorerie du CESAG

Le CESAG comme toute structure qui se respecte s'est doté de procédure de gestion de la trésorerie. La trésorerie étant un domaine sensible, les responsables sont contraints à un respect strict de ces procédures.

L'objectif principal du respect de ces procédures est de s'assurer du niveau de maîtrise des risques afin d'identifier et de s'assurer que les dispositifs mis en place permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce chapitre qui est consacré à la description du cycle de trésorerie du CESAG, nous verrons les objectifs de la politique de crédit du CESAG, les intervenants ainsi que les activités menées dans le cycle de trésorerie, ainsi que la description des différentes phases du processus de gestion de trésorerie

5.1. Objectifs du processus de gestion de trésorerie

Ce processus décrit les dispositions à prendre au CESAG en matière de trésorerie. Les objectifs poursuivis sont de :

- ❖ s'assurer que chaque acteur du processus joue sa partition de manière correcte ;
- ❖ s'assurer que les modalités de gestion de trésorerie sont respectées ;
- ❖ s'assurer d'une gestion optimale de la trésorerie ;
- ❖ s'assurer que les conditions de décaissement ou d'encaissement sont respectées avant toute opération.

5.2. Les intervenants de la gestion de trésorerie

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

5.2.1. Le Directeur Financier et Comptable

Il est chargé de l'exécution de la politique financière du centre, de l'élaboration, du suivi de l'exécution du budget et par ricochet de la gestion de la trésorerie du centre.

5.2.2. Le Sous Directeur Contrôleur de Gestion

Son rôle principal est d'exercer le contrôle budgétaire, de coordonner l'élaboration du budget et de faire le suivi budgétaire.

5.2.3. Le Sous directeur Finance et Budget

Celui-ci est chargé des imputations budgétaires, de la gestion de la trésorerie et la gestion financière. Pour mener à bien cette fonction, il a sous son autorité :

- ✓ un responsable du budget ;
- ✓ un responsable du recouvrement ;
- ✓ un responsable de la trésorerie.

5.3. Les fonctions du cycle de trésorerie

Les différentes fonctions du cycle de trésorerie du CESAG se présentent comme suit :

5.3.1. La fonction budgétisation

La fonction budgétisation est assurée par la Sous Direction Contrôle de gestion de concert avec les autres Directions. Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets du CESAG.

5.3.2. La fonction encaissement

Cette fonction est tenue par la caisse qui est placée sous l'autorité du Trésorier qui est lui-même sous l'autorité du SDFB. Le processus d'encaissement est le suivant :

Tableau 5: processus d'encaissement

| | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|---|--------------------|---|--------------------------|
| 1 | comptable | Délivre le reçu de versement en quatre copies | Reçu de versement |
| 2 | caissière | Vérifie le reçu et vérifie la somme | |
| 3 | caissière | Si la somme concorde avec le reçu, elle signe et cache le reçu de versement | |
| 4 | | Elle remet l'original au client et garde la copie rose | |
| | | S'il n'y a pas concordance | |
| 1 | Caissière | Annule le reçu et le retourne à la comptabilité | |
| 2 | Comptable | Délivre un nouveau reçu avec le montant exact | |
| 3 | Caissière | Encaisse les fonds | |

Tableau 6: processus d'encaissement (suite et fin)

| | | | |
|----------|------------------|--|-----------------------------|
| 4 | Caissière | Enregistre systématiquement les reçus au brouillard de caisse | Brouillard de caisse |
| 5 | Caissière | Si les numéros ne se suivent pas elle prévient le comptable | |
| 6 | Comptable | Prend les références du reçu manquant | |
| 7 | Comptable | Appelle la scolarité pour prendre les contacts de l'Etudiant | |
| 8 | Comptable | Appelle ce dernier pour régulariser la situation ou remettre le reçu à la caisse pour annulation | |
| 9 | Caissière | Encaisse les fonds ou annule le reçu | |

Tableau 7: processus de décaissement

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-----------------------|--|-------------------|
| 1 | DG, DFC, CG | Signent les notes de dépense et les envoie au SDFB | 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 | | Etablit ensuite un dossier : DED+OP+factures +notes | FACTURES |
| 5 | | Envoie le dossier au DG,DFC, CG pour signature | |
| 6 | DG,DFC et 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 Trésorier | |
| 8 | Trésorier | Dès réception du dossier, programme les paiements | |
| | | Frais médicaux : sans délais | |
| | | Les autres fournisseurs | |
| | | De 0 à 100 000 15jours | |
| | | 100 000 -1000 000 un mois | |
| | | 1000 000 – 5000 000 entre 2 ou 3 mois | |
| 9 | Trésorier | Saisit les factures à l'ordinateur dans le fichier fournisseur | |
| 10 | Trésorier | Envoie ensuite le dossier à la caisse pour paiement | |
| 11 | Caissière | Etablit le bon de caisse en 4 copies | |
| 12 | Caissière | Fait signer le bénéficiaire | |
| 13 | Caissière | Signe et décaisse les fonds | |

Tableau 8: processus de la caisse d'avance

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|--------------------|--|-------------------|
| 1 | DG,DFC,SD FB | Signent la note et envoient à la caisse | Note de frais |
| 2 | Caissière | Remplit la fiche d'ODC qu'elle envoie au Trésorier et au SDFB pour signature | Fiche d'ODC |
| 3 | SDFB, Trésorier | Signent la fiche et la renvoient à la caisse pour exécution | |

Tableau 9: processus de la caisse d'avance (suite)

| | | | |
|----|------------------------|--|---------------|
| 4 | Caissière/bénéficiaire | Signent la fiche d'ODC | |
| 5 | Caissière | Décaisse les fonds | |
| 6 | Caissière | Enregistre l'ODC à l'ordinateur | |
| 7 | Bénéficiaire | Ramène les justificatifs des dépenses | Factures |
| 8 | Caissière | Joint aux justificatifs l'ODC qu'elle envoie à l'agent du budget | |
| 9 | Agent du budget | Etablit l'OP et fait signer par le SDFB et le DFC | OP |
| 10 | Agent du budget | Envoie le dossier à la caisse | |
| 11 | Caissière | Annule l'ODC à l'ordinateur | ODC |
| 12 | Caissière | Etablit le bon de caisse | Bon de caisse |
| 13 | SDFB, Trésorier | Signent le bon de caisse | |

Tableau 10: processus allègement de la caisse

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|----------------------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Caissière | Etablit la fiche d'espèce en route pour versement à la banque avec le carnet d'ODC | ODC |
| 2 | Caissière | Fait le billettage | Fiche de billettage |
| 3 | Caissière | Enregistre l'ODC à l'ordinateur | |
| 4 | Caissière | Communique le montant à l'agent de recouvrement ou au Trésorier | décharge |
| 5 | Trésorier/recouvrement | Remplit et signe une décharge | |
| 6 | | Elabore la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et récupère les fonds à la caisse | Fiche de versement d'espèce |
| 7 | | Après versement à la caisse fait une copie du reçu de versement de la BCEAO qu'il joint à l'original de l'ODC | |
| 8 | | Remet le dossier à son deuxième pour établissement de l'OP de régularisation | |
| 9 | 2 ^{ème} agent de budget | Elabore l'OP de régularisation qu'il joint au reçu de versement et à l'ODC et envoient à la caisse | |
| 10 | caissière | Dès réception de l'OP de régularisation annule l'ODC à l'ordinateur | |
| 11 | | Fait le bon de caisse qu'elle envoie au Trésorier et SDFB pour signature | |
| 12 | Trésorier | Signe le bon de caisse | |

Tableau 11: processus alimentation de la caisse

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-------------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Caissière | Etablit la fiche d'espèce en route pour versement à la banque avec le carnet d'ODC | ODC |
| 2 | Caissière | Fait le billettage | Fiche de billettage |
| 3 | Caissière | Enregistre l'ODC à l'ordinateur | |
| 4 | Caissière | Communique le montant à l'agent de recouvrement ou au Trésorier | décharge |
| 5 | Trésorier/reco uvrement | Remplit et signe une décharge | |
| 6 | | Elabore la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et récupère les fonds à la caisse | Fiche de versement d'espèce |
| 7 | | Après versement à la caisse fait une copie du reçu de versement de la BCEAO qu'il joint à l'original de l'ODC | |
| 8 | | Remet le dossier à son deuxième pour établissement de l'OP de régularisation | |
| 9 | 2 ^{ème} agent de budget | Elabore l'OP de régularisation qu'il joint au reçu de versement et à l'ODC et envoie à la caisse | |
| 10 | caissière | Dès réception de l'OP de régularisation annule l'ODC à l'ordinateur | |
| 11 | | Fait le bon de caisse qu'elle envoie au Trésorier et SDFB pour signature | |
| 12 | Trésorier | Signe le bon de caisse | |

Tableau 12: Arrêté de caisse

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|---------------------|---|--------------------|
| 1 | Caissière | Fait l'état des dépenses en instances | |
| 2 | | Calcule le solde théorique du brouillard | Brouillard |
| 3 | Comptable | Sort le solde comptable qu'il transmet à la caissière | |
| 4 | Caissière | Fait le rapprochement brouillard solde comptable et espèces physiques | |
| 5 | | Rempli la fiche de billeting | Fiche de billeting |
| 6 | Trésorier /auditeur | Font le pointage des opérations au brouillard | |
| 7 | | Comptent les espèces | |
| 8 | | Signent la fiche de billeting | |
| 9 | | Rangent le feuillet du brouillard et les fonds dans le grand coffre | |
| 10 | | Remettent la clef du coffre à la caissière | |
| 11 | Caissière | Rangent la clef dans le petit coffre | |

Tableau 13: processus paiement par transfert

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-----------------|---|--------------------|
| 1 | Trésorier | Elabore le projet d'ordre de transfert qu'il soumet au SDFB | |
| 2 | SDFB | Après lecture et éventuels amendements envoie le projet au secrétariat du DFC | |
| 3 | Secrétariat DFC | Saisit l'ordre de transfert et envoie pour signature au SDFB, DFC, et SG | Ordre de transfert |
| 4 | SDFB, DFC, SG | Signent l'ordre de transfert et le renvoient au Trésorier | |
| 5 | Trésorier | Dépose le dossier à la banque pour règlement | |

Tableau 14: processus paiement par bon de virement

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-----------------|---|-------------------------|
| 1 | Trésorier | Etablit le bon de virement et la quittance qu'il envoie au SDFB, DFC et SG pour signature | Bon de virement |
| 2 | DFC, SDFB, SG | Signent le bon de virement et la quittance | quittance |
| 3 | Secrétariat DFC | Reçoit le dossier et rédige la lettre d'accompagnement | |
| 4 | DFC | Signe la lettre d'accompagnement et renvoie le dossier au Trésorier | Lettre d'accompagnement |
| 5 | Trésorier | Dépose la lettre et le bon de virement à la banque du bénéficiaire | |

Tableau 15: processus paiement par chèque

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-------------|---|-----------------------|
| 1 | Trésorier | Etablit la quittance de paiement | Quittance de paiement |
| 2 | | Retire le chéquier chez la caissière | |
| 3 | | Remplit le chèque et l'envoie au SDFB SG DFC pour signature | Chèque |
| 4 | | Le chèque est remis à la caissière pour paiement | |
| 5 | Caissière | Etablit le bon de caisse en quatre copies | Bon de caisse |
| 6 | Caissière | Fait signer le bénéficiaire | |
| 7 | Caissière | Signe et remet le chèque au bénéficiaire | |

Tableau 16: processus encaissement de chèque

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-------------|---|-------------------|
| 1 | Comptable | Délivre le reçu de versement | Reçu de versement |
| 2 | Caissière | Vérifie le reçu et vérifie la somme | chèque |
| 3 | Caissière | Si le chèque n'est pas barré, elle le fait aussitôt | |
| 4 | Caissière | Signe et cache le reçu de versement | |
| 5 | Caissière | Remet l'original au client et garde la copie rose, les autres copies vont à la comptabilité | |
| 6 | Caissière | Le lendemain, remet les chèques à l'agent de recouvrement ou au trésorier pour encaissement | |

Tableau 17: processus ouverture de caisse

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-------------|---|-------------------|
| 1 | Auditeur | Ouvre le grand coffre | |
| 2 | | Remet les fonds de la veille à la caissière | |

Tableau 18: processus contrôle de caisse

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-------------------|---|-------------------|
| 1 | Auditeur/SD FB | Vérifier les encaisses | |
| 2 | | Vérifier les reçus et les bons de caisse | |
| 3 | | Faire le rapprochement entre le solde physique et le solde théorique | |
| 4 | | S'il y a des erreurs, faire un rapport à la hiérarchie et donner des instructions pour trouver la source de l'écart | |
| 5 | | Si l'erreur n'est pas retrouvé, demander au caissier de rembourser ou passer des écritures en perte et profit | |
| 6 | | S'il n'y a pas d'écart, valider le solde | |

Tableau 19: processus suivi de la trésorerie

| N° | Intervenant | Description détaillée des tâches | Supports utilisés |
|----|-------------|---|------------------------|
| 1 | Trésorier | Retire le relevé bancaire à la BCEAO chaque matin | Relevé bancaire |
| 2 | Trésorier | Elaboration de l'état de rapprochement bancaire | |
| 3 | Trésorier | Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi qui comprend : | |
| | | Compte BCEAO | |
| | | Simulateur du solde du compte BCEAO | Logiciel de simulation |
| | | Fichier fournisseur | |
| | | Fichier situation journalière de la trésorerie | |
| | | Fichier prévision de la trésorerie | |
| | | Le compte BCEAO enregistre : | |

Tableau 20: processus suivi de la trésorerie (suite et fin)

| | | |
|--|--|--|
| | Les encaissements | |
| | Les enregistrements et les remises de chèque à l'encaissement (ressources) | |
| | Emplois (bon de virement, chèque et transfert) | |
| | Le soir le logiciel sort le solde de la banque | |
| | Les chèques émis sont enregistrés dans le compte BCEAO et le simulateur pour mise à jour | |

Source : nous même

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les objectifs du processus de gestion de trésorerie, les différents intervenants et leurs tâches. Nous avons également découvert les différentes fonctions du cycle de trésorerie.

Cette brève étude du cycle de trésorerie nous a permis de constater que les procédures sont formalisées et rendent les activités transparentes. Néanmoins, ces procédures doivent être suivies attentivement afin d'éviter certains écarts.

Ce chapitre nous conduit à l'analyse et à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie du CESAG, en la formulation des recommandations

Chapitre 6 : Analyses et recommandations

Les différents tests de vérification que nous avons eu à faire nous ont permis de faire ressortir les problèmes constatés au niveau du cycle trésorerie. Celui-ci mérite d'être analysé pour expliquer pourquoi une telle procédure représente une force ou bien une faiblesse.

Ceci, nous permet de passer à l'étape suivante : analyse des résultats (problèmes soulevés). Cette analyse s'appuie sur la cartographie des risques liés au cycle de la trésorerie en vue de formuler des recommandations.

Dans ce chapitre nous allons emprunter quelques phases d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liées à la gestion de trésorerie du CESAG. Comme tout processus, le processus de gestion de trésorerie comporte beaucoup de risques qu'il faut pouvoir maîtriser à temps.

Pour mettre en place notre cartographie, nous allons appliquer les démarches étudiées dans la revue documentaire, en partant du modèle d'analyse que nous eu à élaborer pour identifier, analyser les forces et faiblesses en vue de formuler des recommandations.

6.1. Identification et analyse des risques potentiels

Nous allons identifier les risques liés à chaque sous processus et les analyser.

6.1.1. Identification des risques liés à la gestion de trésorerie

Le tableau d'identification est celui utilisé pour identifier les risques ; ce qui nous a conduit à diviser le processus en sous processus. Le travail effectué nous a permis d'avoir les renseignements sur les tâches, les objectifs du contrôle interne, les risques opérationnels, le dispositif de maîtrise des risques, et les tests de permanence.

Tableau 21: identification des risques liés aux encaissements

| Tâche | Objectifs | Risques opérationnels | Dispositifs de CI | Dispositif maîtrisé ? |
|---|--|---|---|-----------------------|
| Délivrance du reçu de versement par la comptabilité | S'assurer | Collusion Montant déclaré différent de celui à payer Erreur dans le remplissage du reçu | Contrôle réciproque avec le client | |
| Paiement à la caisse | | Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer Collusion entre le caissier et le client/comptabilité Non paiement à la caisse | Contrôle de la caisse avant encaissement Numéros séquentiels et chronologiques des reçus | |
| Apposition du cachet payé par la caisse | Certifier que le client a effectivement payé | Omission du cachet | Contrôle du client avant de quitter la caisse | |

Source : nous même

Tableau 22: identification des risques liés aux décaissements

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maîtrisé ? |
|---|--|---|--|-----------------------|
| Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes bancaires | s'assurer que les dépenses sont effectives et que toutes les factures sont exhaustives | Non-conformité des factures Factures fictives Non exhaustivité des factures | Contrôle de premier niveau à la caisse et à la trésorerie avant transmission aux signataires Contrôle réciproque des différents signataires | |
| Etablissement de la DED et de l'OP | Autoriser le décaissement | 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 | Oui |
| Programmation des paiements | Rupture de caisse | Non disponibilité de liquidités Collusion | Paiement selon calendrier | Non |
| Enregistrement | S'assurer que | Erreur d'enregistrement | Auto contrôle | Non |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|-----|
| des factures | tous les paiements sont effectués | Double comptabilisation Non transmission des factures à la caisse Oubli d'enregistrement | | |
| Etablissement du bon de caisse | Décaissement effectué sur la base de la du bon de caisse | Erreur sur le bon de caisse Oubli d'établissement du bon de caisse Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier | Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire avant décaissement | Oui |

Tableau 23: identification des risques liés aux opérations de caisse d'avance

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé? |
|---|--|---|--|----------------------|
| Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes bancaires | s'assurer que les dépenses sont effectives et que toutes les factures sont exhaustives | Non-conformité des factures Factures fictives Non exhaustivité des factures | ✓ Contrôle de premier niveau à la caisse et à la trésorerie avant transmission aux signataires ✓ Contrôle réciproque des différents signataires | |
| Etablissement de l'ODC | Faire la différence avec les opérations normales de décaissement | Erreur dans l'élaboration de l'ODC collusion | contrôle réciproque du Trésorier et du SDFB | Oui |
| Signature de l'ODC par le trésorier et le SDFB | S'assurer de l'exhaustivité des dépenses | Collusion | Contrôle réciproque | Oui |
| Signature de l'ODC par le caissier | | Omission de signature | Auto contrôle | Oui |
| Décaissement | | Erreur de montant | Auto contrôle et contrôle effectué par le bénéficiaire | Oui |
| Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur | Exhaustivité des enregistrements | Erreur d'enregistrement Oubli d'enregistrement Double enregistrement | Auto contrôle | Non |
| Dépôt des | Régularisation | Non-conformité des | Contrôle des pièces | Non |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|-----|
| factures | des dépenses | factures au montant encaissé Factures non exhaustives Non justification des factures | avant acceptation Remboursement du montant encaissé | |
| Etablissement de l'OP et de la DED | Autoriser les dépenses | 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 | Oui |
| Annulation de l'ODC | Eviter les doubles comptabilisations | Oubli d'annuler l'ODC Annulation d'une ODC à la place d'une autre | Auto-contrôle | Non |
| Etablissement du bon de caisse | Décaissement effectué sur la base de la du bon de caisse | Erreur sur le bon de caisse Oubli d'établissement du bon de caisse Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier | Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire | Oui |

Tableau 24: identification des risques liés à l'allègement de la caisse

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|---|-----------------------|
| Etablissement de la fiche d'espèces en route pour versement à la banque avec le carnet d'ODC | Justifier la sortie de liquidités | Erreur de remplissage des fiches | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie | Oui |

Tableau 25: identification des risques liés à l'allègement de la caisse (suite)

| | | | | |
|--|--|--|--|-----|
| Etablissement de la fiche de billetage | | Erreur de comptage | Autocontrôle et contrôle du bénéficiaire | Oui |
| Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur | Exhaustivité des enregistrements | Erreur d'enregistrement Oubli d'enregistrement Double enregistrement | Autocontrôle | Non |
| Elaboration de la décharge | Justification de la somme encaissée | Erreur de remplissage de la décharge | Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire | Oui |
| Elaboration de la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et encaissement les fonds à la caisse | S'assurer de la conformité du montant déclaré avec la somme réelle | Erreur de remplissage de la fiche | Autocontrôle, contrôle réciproque du bénéficiaire et du caissier | Oui |
| Etablissement de la DED et de l'OP de régularisation | Justifier le montant décaissé | Erreur d'élaboration de la DED et de l'OP | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie | Oui |
| Annulation de l'ODC à l'ordinateur | Equilibrer la caisse | Oubli d'annulation de l'ODC | Autocontrôle | Oui |
| Elaboration du bon de caisse de régularisation | Justification et régularisation de la sortie de liquidité | Omission de l'élaboration du bon de caisse Erreur dans le bon de caisse | Auto contrôle et contrôle de la hiérarchie | Oui |
| Signature du bon de caisse par le Trésorier et le SDFB | S'assurer de la régularité du bon de caisse | Oubli de signature | Contrôle réciproque des différents signataires | Oui |

Tableau 26: identification des risques liés à l'alimentation de la caisse

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|--|--|--|---|-----------------------|
| Expression du besoin | Prévenir la hiérarchie pour dispositions | Mauvaise expression | Vérification faite par la hiérarchie | Oui |
| Etablissement de la lettre de demande d'approvisionnement de la caisse | | Erreur dans la lettre de demande Rédaction tardive de la lettre Lenteur administrative | Double vérification de la lettre | Oui |
| Remplissage du chèque | | Erreur de remplissage | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie avant signature | Oui |
| Encaissement du chèque à la banque | Alimentation de la caisse | Différence entre montant du chèque et celui encaissé | Autocontrôle | Oui |

Tableau 27: identification des risques liés à l'alimentation de la caisse

| | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|---|-----|
| Reçu de versement à la comptabilité | | Collusion Montant déclaré différent de celui à payer Erreur dans le remplissage du reçu détournement | Contrôle réciproque avec la caisse et la comptabilité | Oui |
| Versement de l'argent à la caisse | Alimentation de la caisse | non-conformité du montant versé | Rapprochement entre liquidité et reçus | Oui |
| Décharge du reçu | Justifier l'entrée de liquidité | omission de la signature du reçu | Vérification faite par le Trésorier/l'agent de recouvrement | Oui |

Tableau 28: identification des risques liés à l'arrêté de caisse

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|---|---|---|---|-----------------------|
| Etablissement du point des dépenses en instances | S'assurer de la situation des dépenses non encore justifiées | Erreur dans les calculs Omission de certaines dépenses | Rapprochement des différents soldes | |
| Calcul du solde théorique de la caisse | S'assurer que le solde physique correspond au solde du brouillard | Erreur de sommation | Autocontrôle | |
| Etablissement du solde comptable | S'assurer que le solde comptable correspond au solde du brouillard | Erreur d'imputation Solde erroné | Auto contrôle et contrôle de la hiérarchie | |
| Rapprochement des différents soldes avec la caisse réelle | S'assurer que les deux soldes correspondent aux espèces en caisse | Ecarts entre les deux soldes collusion | Contrôle réciproque du comptable et du caissier | Non |
| Remplissage de la fiche de billetage | | | | |
| Pointage des opérations du brouillard | S'assurer de l'exhaustivité des opérations enregistrées | omission de certaines opérations erreur de pointage collusion | Rapprochement des enregistrements avec les factures | Oui |
| Comptage des espèces | S'assurer que la somme déclarée correspond vraiment aux espèces en caisse | Erreur de comptage Collusion différence de caisse | Rapprochement avec la fiche de billetage | |
| Signature de la fiche de billetage | Confirmer que le solde est exact | | | |

Tableau 29: identification des risques liés à l'arrêté de caisse (suite et fin)

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|---|-----|
| 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 | Manipulation du coffre fort | Clef du coffre gardée par une tierce personne | Oui |
| Rangement de la clef dans le petit coffre | Sécuriser la clef | Manipulation du coffre | Clef gardée par une tierce personne | Oui |

Tableau 30: identification des risques liés aux paiements par transfert

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|---|---|--|--|-----------------------|
| Elabore le projet d'ordre de transfert à soumet au SDFB | | Erreur dans le projet d'ordre de transfert | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie | |
| Amendement du projet par le SDFB | S'assurer que le projet ne souffre pas de lacunes | Non détection des erreurs collusion | Rapprochement entre le projet d'ordre de transfert et les factures | Oui |
| Saisie de la lettre à la machine | Mettre le projet au propre | Erreur de saisie | Vérification après saisie | Oui |
| Signature de la lettre par les signataires du compte | Authentifier le projet d'ordre de transfert | Signature d'un document erroné collusion | Rapprochement avec les factures | Oui |
| Dépôt du dossier à la banque pour paiement | Perte de dossier | Paiement tardif | | Oui |

Tableau 31: identification des risques liés aux paiements par chèque

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|--|--|--|---|-----------------------|
| Etablissement de la quittance de paiement | S'assurer que les paiements sont effectués | Erreurs dans le remplissage de la quittance collusion | Autocontrôle et vérification de la hiérarchie | Oui |
| Remplissage du chèque par le trésorier | Règlement des fournisseurs | Erreur de remplissage collusion | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie | |
| Signature du chèque par les signataires du compte bancaire | Accorder le paiement | Non détection des erreurs Retard dans les paiements Signatures non conformes | Contrôle parallèle | Oui |
| Remise du chèque au caissier pour paiement | Autoriser le paiement | Manipulation du chèque Perte de chèque | Contrôle du bénéficiaire | |
| Etablissement du bon de caisse par le caissier | Justification de la sortie du chèque | Erreur dans le bon de caisse Omission d'élaboration du bon | Contrôle parallèle du bénéficiaire et de la hiérarchie Auto contrôle | Oui |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | | | | |
|---|---|--|-----|--|-----|
| Signature du bon de caisse par le caissier et le bénéficiaire du chèque | S'assurer que le bon est signé par les personnes autorisées | Bon non signés Signatures conformes | non | Vérification effectuée par la hiérarchie | Oui |
| Remise du chèque au bénéficiaire | Règlement des factures | | | | |

Tableau 32: identification des risques liés aux paiements par virement

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|--|--|---|---|-----------------------|
| Etablissement du bon de virement et de la quittance par le Trésorier | S'assurer du paiement effectif | Erreurs dans l'élaboration du bon et de la quittance collusion | Vérification de la hiérarchie et rapprochement avec les factures à payer | Oui |
| Signature du bon et de la quittance par les signataires du compte bancaire | S'assurer que les bons et la quittances sont signés par les personnes habilitées | Signatures non conformes Signatures de documents erronés Retard de paiement | Rapprochement avec les pièces justificatives avant signature | Oui |
| Rédaction de la lettre d'accompagnement par le secrétariat du DFC | Autoriser le paiement | Erreur dans la saisie de la lettre | autocontrôle | Oui |
| Signature de la lettre d'accompagnement par le DFC | S'assurer que le virement est autorisé | Signature de document erroné | Rapprochement avec les factures avant signatures | Oui |
| Dépôt de la lettre et du bon de virement à la banque par le Trésorier | Autoriser le virement | Insuffisance de trésorerie Signature non conforme | Vérification du solde avant la transaction Vérification des signatures | Oui |

Tableau 33: identification des risques liés au contrôle de caisse

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|--|---|--|--|------------------------------|
| Vérification des encaisses | Faire le point de la caisse | Erreur de comptage collusion | Contrôle parallèle avec le caissier | Oui |
| Vérifications des opérations du brouillard | S'assurer de l'exhaustivité des opérations | Omissions de certaines opérations Erreur de pointage Erreur d'enregistrement | Rapprochement avec les justificatifs Contrôle parallèle | Oui |
| Détermination du solde des bons de caisse | S'assurer de l'exhaustivité des bons de caisse | Omission de certains bons collusion | Contrôle parallèle | Oui |
| Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques | S'assurer que le solde théorique est égal au solde réel | Différence de caisse Collusion | Rapprochement avec toutes les pièces justificatives | Non |
| Rédaction du PV de contrôle de caisse | S'assurer que la caisse a été vérifiée | Erreur dans le PV PV fictif collusion | | Non |

Tableau 34 : identification des risques liés au suivi de trésorerie

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|--|---|---|---|------------------------------|
| Retrait du relevé à la BCEAO | S'assurer du solde en banque | Ecart entre les soldes Omission de certaines opérations Omission du retrait du relevé | Rapprochement bancaire | Oui |
| Etat de rapprochement bancaire | S'assurer que les soldes sont les mêmes | Différences de soldes | Rapprochement des opérations effectuées | Oui |
| Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi | Simuler le compte banque | Omission de certaines opérations Pannes informatiques | Rapprochement des factures et du relevé | Non |

Tableau 35: identification des risques liés à l'ouverture de la caisse

| Tâche | Objectifs | Risques Opérationnels | Dispositif de CI | Dispositif Maitrisé ? |
|------------------------------|--|---|------------------------|-----------------------|
| Ouverture du grand coffre | S'assurer que le coffre n'a pas été manipulé | Perte de la clé du coffre Manipulation du coffre | | Oui |
| Remise des fonds au caissier | Autoriser les opérations | Manipulations des espèces | Vérification parallèle | Oui |

Source des tableaux : nous même

6.1.2. Evaluation des risques

Les risques une fois identifiés feront l'objet d'une évaluation en vue de voir le lien qui existe entre le risque et le dispositif mis en place.

L'évaluation des risques opérationnels est une étape non négligeable pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire.

Comme nous l'avons signifié dans la revue de littérature, l'évaluation du risque repose sur trois facteurs à savoir :

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque Chevassu, (:2008 :35) ; Renard (2006 :39) ; Maders, (2006 :48).

Pour effectuer cette évaluation, l'IFACI dans le COSO (2006 :78) préconise les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons les deux méthodes car tous les risques ne sont pas quantifiables.

6.1.2.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence

L'évaluation qualitative est celle utilisée pour ce travail même si cette méthode paraît subjective. Pour éviter que le résultat ne soit biaisé, nous avons recours régulièrement à l'avis des responsables du CESAG. En outre, cette évaluation nécessite le recoupement des informations qui concernent des facteurs (tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel; la

philosophie des dirigeants et leur style de management; et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation) ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation (Renard: 2006:135-137).

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques se fait donc sur la base du tableau suivant sur une échelle allant de 1 à 5 :

Tableau 36 : cotation de la probabilité d'occurrence des risques

| Mesure de probabilité | Description |
|-----------------------|--|
| 5= extrême | Il est très possible que le risque se produise |
| 4= Forte | Il est bien possible que le risque se produise |
| 3= Moyenne | Il est éventuellement possible que le risque se produise |
| 2= modérée | Il est difficile que le risque se réalise |
| 1= faible | Il est presque impossible que le risque se produise |

Source : adapté de pêche et océan

Le tableau qui va suivre récapitule la probabilité de survenance des risques du cycle de trésorerie du CESAG. Nous n'avons retenu que les risques les plus significatifs. Notons également que cette méthode ne repose sur aucune base scientifique, les résultats seront donc aléatoires et approximatifs.

Tableau 37 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques

| Risques | Probabilité | cote |
|---|-------------|------|
| 1. Collusion | Extrême | 5 |
| 2. Montant déclaré différent de celui à payer | Moyenne | 3 |
| 3. Erreur dans le remplissage du reçu | Moyenne | 3 |
| 4. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer | Moyenne | 3 |
| 5. Non paiement à la caisse | Moyenne | 3 |
| 6. Omission du cachet | Moyenne | 3 |
| 7. Non-conformité des factures | Modéré | 2 |
| 8. Factures fictives | Forte | 5 |
| 9. Non exhaustivité des factures | Forte | 3 |
| 10. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Modéré | 2 |
| 11. Non disponibilité de liquidités | Moyenne | 3 |
| 12. Erreur d'enregistrement | Forte | 4 |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|---|---------|---|
| 13. Double comptabilisation | Moyenne | 3 |
| 14. Non transmission des factures à la caisse | Moyenne | 3 |
| 15. Oubli d'enregistrement | Moyenne | 3 |
| 16. Oubli d'établissement du bon de caisse | Moyenne | 3 |
| 17. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier | Modéré | 2 |
| 18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC | Moyenne | 3 |
| 19. Omission de signature | Faible | 1 |
| 20. Erreur d'enregistrement | Forte | 4 |
| 21. Oubli d'enregistrement | Forte | 4 |
| 22. Double enregistrement | Forte | 4 |
| 23. Non justification des factures | Forte | 4 |
| 24. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Modéré | 2 |
| 25. Oubli d'annuler l'ODC | Moyenne | 3 |
| 26. Annulation d'une ODC à la place d'une autre | Forte | 4 |
| 27. Mauvaise expression | Moyenne | 3 |
| 28. Erreur dans la lettre de demande | Moyenne | 3 |
| 29. Rédaction tardive de la lettre | Moyenne | 3 |
| 30. Différence entre montant du chèque et celui encaissé | Faible | 1 |
| 31. détournement | Forte | 4 |
| 32. non-conformité du montant versé | Modéré | 2 |
| 33. Erreur dans les calculs | Moyenne | 3 |
| 34. Erreur de sommation | Moyenne | 3 |
| 35. Erreur d'imputation | Moyenne | 3 |

Tableau 38 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques (suite et fin)

| | | |
|--|---------|---|
| 36. Solde erroné | Moyenne | 3 |
| 37. différence de caisse | Moyenne | 3 |
| 38. Erreur dans le projet d'ordre de transfert | Moyenne | 3 |
| 39. Retard dans les paiements | Forte | 4 |
| 40. Manipulation du chèque | Moyenne | 3 |
| 41. Perte de chèque | Moyenne | 3 |
| 42. Bon non signés | Modéré | 2 |
| 43. Signatures non conformes | Modéré | 2 |
| 44. Insuffisance de trésorerie | Moyenne | 3 |
| 45. Omission de certains bons | Moyenne | 3 |
| 46. Différence de caisse | Moyenne | 3 |
| 47. Erreur dans le PV | Moyenne | 3 |
| 48. PV fictif | Modéré | 2 |

6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques

Cette évaluation aussi se fera de manière qualitative. Il s'agit ici de déterminer les conséquences potentielles en cas de survenance du risque, puis à déterminer le niveau d'impact. Cet impact sera évalué à partir de l'échelle suivante :

Tableau 39 : échelle de mesure de l'impact des risques

| Cote | Probabilité d'occurrence | Description |
|------|--------------------------|---|
| 5 | Catastrophique | Conséquences financières, dégradation considérables sur la qualité des informations, la rapidité des opérations |
| 4 | Majeure | Conséquences fâcheuses sur la qualité des informations |
| 3 | Modérée | Conséquences modérées sur la qualité |
| 2 | Mineure | Impact minime mais non négligeable sur la qualité des informations |
| 1 | Insignifiante | Impact négligeable |

Tableau 40 : Evaluation de l'impact des risques

| Risques | Probabilité | Cote |
|---|----------------|------|
| 1. Collusion | catastrophique | 5 |
| 2. Montant déclaré différent de celui à payer | Modéré | 3 |
| 3. Erreur dans le remplissage du reçu | Modéré | 3 |
| 4. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer | Modéré | 3 |
| 5. Non paiement à la caisse | Modéré | 3 |
| 6. Omission du cachet | Majeur | 4 |
| 7. Non-conformité des factures | Majeur | 4 |
| 8. Factures fictives | Majeur | 4 |
| 9. Non exhaustivité des factures | Majeur | 4 |
| 10. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Mineur | 2 |
| 11. Non disponibilité de liquidités | Majeur | 4 |
| 12. Erreur d'enregistrement | Majeur | 4 |
| 13. Double comptabilisation | Majeur | 4 |
| 14. Non transmission des factures à la caisse | Majeur | 4 |
| 15. Oubli d'enregistrement | Majeur | 4 |
| 16. Oubli d'établissement du bon de caisse | Modéré | 3 |
| 17. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier | Modéré | 3 |
| 18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC | Majeur | 4 |
| 19. Omission de signature | Modéré | 3 |
| 20. Erreur d'enregistrement | Modéré | 3 |
| 21. Oubli d'enregistrement | Majeur | 4 |
| 22. Double enregistrement | Majeur | 4 |
| 23. Non justification des factures | Majeur | 4 |
| 24. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Majeur | 3 |
| 25. Oubli d'annuler l'ODC | Majeur | 4 |
| 26. Annulation d'une ODC à la place d'une autre | Majeur | 4 |
| 27. Mauvaise expression | Majeur | 4 |
| 28. Erreur dans la lettre de demande | Minime | 2 |
| 29. Rédaction tardive de la lettre | Modéré | 3 |
| 30. Différence entre montant du chèque et celui encaissé | Majeur | |
| 31. détournement | Catastrophique | 4 |
| 32. non-conformité du montant versé | Modéré | 3 |
| 33. Erreur dans les calculs | Modéré | 3 |
| 34. Erreur de sommation | Modéré | 3 |
| 35. Erreur d'imputation | Modéré | 3 |
| 36. Solde erroné | Majeur | 4 |
| 37. différence de caisse | Majeur | 4 |

Tableau 41 : Evaluation de l'impact des risques (suite et fin)

| | | |
|--|----------------|---|
| 38. Erreur dans le projet d'ordre de transfert | Minime | 2 |
| 39. Retard dans les paiements | Majeur | 4 |
| 40. Manipulation du chèque | Majeur | 4 |
| 41. Perte de chèque | Majeur | 4 |
| 42. Bon non signés | Minime | 2 |
| 43. Signatures non conformes | Majeur | 4 |
| 44. Insuffisance de trésorerie | Modéré | 3 |
| 45. Omission de certains bons | Modéré | 3 |
| 46. Différence de caisse | Majeur | 4 |
| 47. Erreur dans le PV | Modéré | 3 |
| 48. PV fictif | Catastrophique | 5 |

Source : nous même

Les probabilités et impacts déterminés, l'étape suivante consiste à établir le niveau d'importance des risques à travers la hiérarchisation. Ce sera l'objet du paragraphe suivant.

6.1.3. Hiérarchisation des risques liés à la gestion de trésorerie

La hiérarchisation se fera à deux niveaux : selon la probabilité de survenance et selon l'impact.

Tableau 42 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

| Risques | Probabilité | cote |
|--|-------------|------|
| 1. Collusion | Extrême | 5 |
| 2. Factures fictives | Forte | 5 |
| 3. Erreur d'enregistrement | Forte | 4 |
| 4. Oubli d'enregistrement | Forte | 4 |
| 5. Double enregistrement | Forte | 4 |
| 6. Non justification des factures | Forte | 4 |
| 7. Annulation d'une ODC à la place d'une autre | Forte | 4 |
| 8. Détournement | Forte | 4 |
| 9. Retard dans les paiements | Forte | 4 |
| 10. Erreur dans le remplissage du reçu | Moyenne | 3 |

Tableau 43 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance (suite et fin)

| | | |
|---|---------|---|
| 11. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer | Moyenne | 3 |
| 12. Non paiement à la caisse | Moyenne | 3 |
| 13. Omission du cachet | Moyenne | 3 |
| 14. Non exhaustivité des factures | Moyenne | 3 |
| 15. Non disponibilité de liquidités | Moyenne | 3 |
| 16. Double comptabilisation | Moyenne | 3 |
| 17. Non transmission des factures à la caisse | Moyenne | 3 |
| 18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC | Moyenne | 3 |
| 19. Oubli d'annuler l'ODC | Moyenne | 3 |
| 20. Mauvaise expression | Moyenne | 3 |
| 21. Erreur dans la lettre de demande | Moyenne | 3 |
| 22. Rédaction tardive de la lettre | Moyenne | 3 |
| 23. Erreur dans les calculs | Moyenne | 3 |
| 24. Erreur d'imputation | Moyenne | 3 |
| 25. différence de caisse | Moyenne | 3 |
| 26. Erreur dans le projet d'ordre de transfert | Moyenne | 3 |
| 27. Manipulation du chèque | Moyenne | 3 |
| 28. Perte de chèque | Moyenne | 3 |
| 29. Insuffisance de trésorerie | Moyenne | 3 |
| 30. Omission de certains bons | Moyenne | 3 |
| 31. Erreur dans le PV | Moyenne | 3 |
| 32. Non-conformité des factures | Modéré | 2 |
| 33. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Modéré | 2 |
| 34. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier | Modéré | 2 |
| 35. Signatures non conformes | Modéré | 2 |
| 36. non-conformité du montant versé | Modéré | 2 |
| 37. PV fictif | Modéré | 2 |
| 38. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Modéré | 2 |
| 39. Différence entre montant du chèque et celui encaissé | Faible | 1 |

Source : nous même

La hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité étant faite, nous allons élaborer celle selon l'impact.

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

Tableau 44 : Hiérarchisation selon l'impact

| Risques | Probabilité | Cote |
|---|----------------|------|
| 1. Collusion | catastrophique | 5 |
| 2. PV fictif | Catastrophique | 5 |
| 3. Détournement | Catastrophique | 5 |
| 4. Omission du cachet | Majeur | 4 |
| 5. Non-conformité des factures | Majeur | 4 |
| 6. Factures fictives | Majeur | 4 |
| 7. Non exhaustivité des factures | Majeur | 4 |
| 8. Non disponibilité de liquidités | Majeur | 4 |
| 9. Erreur d'enregistrement | Majeur | 4 |
| 10. Non transmission des factures à la caisse | Majeur | 4 |
| 11. Oubli d'enregistrement | Majeur | 4 |
| 12. Erreur dans l'élaboration de l'ODC | Majeur | 4 |
| 13. différence de caisse | Majeur | 4 |
| 14. Non justification des factures | Majeur | 4 |
| 15. Oubli d'annuler l'ODC | Majeur | 4 |
| 16. Annulation d'une ODC à la place d'une autre | Majeur | 4 |
| 17. Perte de chèque | Majeur | 4 |
| 18. Mauvaise expression | Majeur | 4 |
| 19. Retard dans les paiements | Majeur | 4 |
| 20. Manipulation du chèque | Majeur | 4 |
| 21. Signatures non conformes | Majeur | 4 |
| 22. Montant déclaré différent de celui à payer | Modéré | 3 |
| 23. Erreur dans le remplissage du reçu | Modéré | 3 |
| 24. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer | Modéré | 3 |
| 25. Non paiement à la caisse | Modéré | 3 |
| 26. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier | Modéré | 3 |
| 27. Erreur d'enregistrement | Modéré | 3 |
| 28. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Majeur | 3 |
| 29. Rédaction tardive de la lettre | Modéré | 3 |
| 30. Différence entre montant du chèque et celui encaissé | Majeur | 3 |
| 31. non-conformité du montant versé | Modéré | 3 |
| 32. Erreur dans les calculs | Modéré | 3 |
| 33. Erreur d'imputation | Modéré | 3 |

Tableau 45 : Hiérarchisation selon l'impact (suite et fin)

| | | |
|--|--------|---|
| 34. Insuffisance de trésorerie | Modéré | 3 |
| 35. Erreur dans le PV | Modéré | 3 |
| 36. Omission de certains bons | Modéré | 3 |
| 37. Erreur dans la lettre de demande | Minime | 2 |
| 38. Erreur dans le projet d'ordre de transfert | Minime | 2 |
| 39. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP | Minime | 2 |

6.1.4. La matrice des risques

La matrice des risques nous permet de déterminer le niveau de risque, de danger particulier et ce à l'aide des critères ci- dessus élaborés à savoir : la probabilité de survenance et l'impact ou la gravité.

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

Figure 3 : Matrice des risques

| Impact | | | | | |
|----------------|-------------|----------------------------------|---|---|-------------------|
| 5. Extrême | | | | | Collusion |
| 4. Très élevé | | Non-conformité des factures | Non exhaustivité des factures Non disponibilité de liquidités Double comptabilisation Non transmission des factures à la caisse Oubli d'enregistrement Oubli d'établissement du bon de caisse Erreur dans l'élaboration de l'ODC Oubli d'annuler l'ODC Mauvaise expression Manipulation du chèque Perte de chèque Différence de caisse | Erreur d'enregistrement Oubli d'enregistrement Non justification des factures Annulation d'une ODC à la place d'une autre Détournement Retard dans les paiements | Factures fictives |
| 3. Modéré | | Erreur dans la lettre de demande | Rédaction tardive de la lettre Erreur dans les calculs Erreur de sommation Erreur d'imputation Erreur dans le projet d'ordre de transfert Omission de certains bons Erreur dans le PV Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP Rédaction tardive de la lettre Erreur dans les calculs Erreur d'imputation Insuffisance de trésorerie | Erreur dans le remplissage du reçu Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer Non paiement à la caisse Omission du cachet Solde erroné différence de caisse Manipulation du chèque Perte de chèque | |
| 2. Faible | | | Erreur dans le projet d'ordre de transfert | | |
| 1. Négligeable | | | | | |
| | 1. Rare | 2. Peu probable | 3. Moyenne | 4. Probable | 5. presque sur |
| | Probabilité | | | | |



6.2. Analyse de la matrice des risques

La matrice des risques élaborée nous permet d'avoir des informations sur le niveau de risque et le degré de maîtrise de ces risques. A l'analyse de la matrice, nous pouvons remarquer cinq niveaux de priorité d'action. Les observations ci-après peuvent donc être formulées :

- ✓ Les deux premiers niveaux sont caractérisés par des niveaux de risques élevés et une qualité de mesure de contrôle relativement insuffisante. Ces risques sont tous justes inacceptables et nécessitent des mesures préventives de la part des responsables, en vue de la maîtrise de ces risques
- ✓ Le troisième niveau de priorité quand à lui est caractérisé par des risques faibles et des mesures de contrôle insuffisants. Ces risques peuvent être considérés acceptables. Il revient aux responsables du CESAG de décider s'il est opportun ou pas de prendre des mesures ou de renforcer celles existantes pour réduire ces risques.
- ✓ Le quatrième niveau présente simultanément un niveau de risque élevé et des mesures de contrôle acceptables ou adaptés. Compte tenu des conséquences que pourraient occasionner ces risques en cas de survenance, il s'avère indispensable que des mesures de suivi régulier soient prises.
- ✓ Le dernier niveau est composé d'un niveau de risque faible avec des mesures de contrôle appropriées. Vu le degré de maîtrise de ces risques et en ayant à l'esprit que le risque zéro n'existe pas, ce niveau ne nécessite aucun commentaire particulier ; toutefois, il est souhaitable d'effectuer des suivis réguliers en vue de leurs maîtrise complète.

La matrice des risques analysée, il ne nous reste plus qu'à formuler des recommandations aux responsables du CESAG en vue de l'amélioration du système de gestion.

6.3. Les plans d'action

Suite à la matrice des risques, il convient de mettre en place un plan d'actions qui pourrait ramener les risques à un niveau acceptable ou améliorer la qualité ou l'efficacité du contrôle interne.

Tableau 46 : proposition de plan d'actions

| Risques opérationnels | Actions | Moyens | Délais |
|---|---|--|---------------|
| Collusion | Informatiser le système d'émission de reçu et des factures Limiter les paiements en espèces Contrôles inopinés réguliers de la caisse | Logiciel adapté Manuel des procédures | Court terme |
| Factures fictives | Certifier et contrôler les factures avant enregistrement | Manuel de procédures | Court terme |
| Erreur d'enregistrement | Pointer les enregistrements par une tierce personne | Personnel compétent Manuel de procédure | Court terme |
| Oubli d'enregistrement | Marquer les pièces enregistrer et les classer dans un dossier différent des pièces en instance | Manuel de procédure | Court terme |
| Non justification des factures | Instaurer un délai de justification des ODC | Manuel de procédures | Court terme |
| Annulation d'une ODC à la place d'une autre | Vérification avant l'annulation | Manuel de procédures | Court terme |
| Détournement | Informatiser le système d'émission de reçu et des factures | logiciel | Court terme |

Tableau 47 : proposition de plan d'actions (suite)

| | | | |
|---|--|--|-------------|
| Retard dans les paiements | Réglementer les paiements | Manuel des procédures | Court terme |
| Non exhaustivité des factures | Rapprocher les factures aux ODC avant enregistrement | Pointage régulier des opérations | Court terme |
| Non disponibilité de liquidités | Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque | Manuel des procédures | Court terme |
| Double comptabilisation | Signature numérique des pièces Vérifier les enregistrements | Logiciel | Court terme |
| Non transmission des factures à la caisse | Traitement systématique des factures dès leur arrivée ou émission | Manuel des procédures Personnel adéquat | Court terme |
| Erreur dans l'élaboration de l'ODC | Contrôle systématique de l'ODC | Manuel de procédures | Court terme |
| Oubli d'annuler l'ODC | Annuler systématiquement les ODC régularisés | Manuel des procédures | Court terme |
| Mauvaise expression | Prévoir une marge dans l'expression des besoins | Manuel des procédures | Court terme |
| Manipulation du chèque | Annulation du chèque et émission d'un nouveau chèque | Manuel des procédures | Court terme |
| Perte de chèque | Informar la banque Annulation du chèque égaré et émission d'un nouveau chèque | Manuel des procédures | Court terme |
| Insuffisance de trésorerie | Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque | Manuel des procédures | Court terme |
| différence de caisse | Faire justifier l'écart dans un délai minimum | Manuel des procédures | Court terme |

6.4. Recommandations

Après avoir audité le cycle trésorerie du CESAG, il convient d'émettre des recommandations suivantes à l'endroit des responsables du CESAG pour pallier aux insuffisances.

Ainsi, nous rappelons les faiblesses constatées, les risques qu'elles pourraient occasionner et le type de recommandations permettant d'y faire face à ces insuffisances, afin de tirer le maximum possible, les informations nécessaires qui feront de cet audit du cycle de la trésorerie, une valeur ajoutée.

Pour ce faire, nous récapitulons dans un tableau, le rappel de quelques faiblesses et les risques liés ainsi que les recommandations.

Tableau 48 : Recommandations

| Rappel de quelques faiblesses | Risques | Recommandations |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programmation des paiements | <ul style="list-style-type: none"> -Non disponibilité de liquidités -Collusion | <ul style="list-style-type: none"> -Procédure à revoir -toute la programmation des paiements doit être effectuée selon un calendrier |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enregistrement des factures | <ul style="list-style-type: none"> -Erreur d'enregistrement -Double comptabilisation | <ul style="list-style-type: none"> -Tous les paiements doivent être effectués et enregistrés régulièrement |
| | <ul style="list-style-type: none"> -Non transmission des factures à la caisse | <ul style="list-style-type: none"> -transmettre les factures à la caisse après comptabilisation |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rédaction du PV de contrôle de caisse | <ul style="list-style-type: none"> -Erreur dans le PV -PV fictif -Collusion | <ul style="list-style-type: none"> -revoir la rédaction du PV de contrôle de caisse -exiger la présence de toutes les signatures nécessaires |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques | <ul style="list-style-type: none"> -Différence de caisse -Collusion | <ul style="list-style-type: none"> -rapprocher les différents soldes avec les espèces physiques |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi | <ul style="list-style-type: none"> -Omission de certaines opérations -Pannes informatiques | <ul style="list-style-type: none"> -rapprocher les factures avec le relevé -mettre à jour la situation bancaire selon les procédures |

6.5. Mise en œuvre des recommandations

Par rapport à l'ensemble des recommandations nous allons sélectionner quelques en la mise en œuvre qui consiste à :

- ✓ effectuer et enregistrer régulièrement les factures ;
- ✓ revoir la rédaction du PV de contrôle de caisse ;
- ✓ transmettre les factures à la caisse après comptabilisation ;
- ✓ enregistrer immédiatement dès réception des pièces justificatives ;
- ✓ mettre à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi ;
- ✓ rapprocher les différents soldes avec les espèces physiques ;
- ✓ limiter les paiements en espèces ;
- ✓ contrôler de manière inopinées régulières de la caisse par la hiérarchie ;
- ✓ enregistrer les factures régulièrement ;
- ✓ mettre à jour la situation bancaire selon les procédures.

Conclusion

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, dont la majeure partie des revenus sont essentiellement basés sur les frais de formation des étudiants, est une institution dont les activités fortement décentralisées. Il dispose en son sein, d'un service d'Audit Interne, qui est chargé de contrôler et d'auditer toutes les fonctions de la trésorerie. L'audit étant avant tout, un examen permettant de déceler les forces et les faiblesses.

Cependant, l'audit du cycle de la trésorerie du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, nous a permis de déceler les risques et de voir comment le référentiel fonctionne.

Ce qui nous a permis de juger de la pertinence et de la correcte application des procédures et d'apporter des actions correctives par des recommandations au niveau des faiblesses constatées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La performance de toute organisation réside dans la maîtrise du dispositif de contrôle interne. Celui-ci, établi par les dirigeants, pour conduire l'activité de l'entreprise, permet d'une manière ordonnée d'assurer l'intégrité et le maintien des actifs et fiabiliser autant que possible, les flux d'informations. Pour cela, il inclut les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle de l'organisation et à renforcer l'adhésion de la politique stratégique de l'entreprise. Il revient à cet effet aux dirigeants de prendre toutes les décisions nécessaires pour assurer la pérennité et le développement de leur organisation.

L'audit constitue un des outils adaptés pour valider cet état de fait, et en tant qu'activité indépendante et objective, il donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte ses conseils et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Toutefois, il permet d'évaluer les systèmes d'informations de l'entreprise, d'apprécier les informations fournies, les procédures mises en place et suggérer des voies d'amélioration des bonnes pratiques.

Il permet aussi de vérifier que l'organisation produit bien les effets attendus et que les systèmes d'informations produisent les données fiables.

L'objet de notre étude était d'auditer le cycle trésorerie du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

Pour ce faire, nous avons adopté un modèle d'analyse avec des composantes dans le souci de disposer un référentiel du cycle trésorerie.

L'audit de ce cycle nous a permis de ressortir les forces et les faiblesses.

- Au niveau des forces, il faut surtout noter la reconnaissance de l'existence du service d'Audit Interne, à tout moment les fonctions de la trésorerie et aussi, l'appui de la Direction Générale. A cela s'ajoute aussi l'existence des moyens techniques, tels que la charte d'audit interne qui légitime le pouvoir de contrôle de l'audit interne au sein de l'entreprise et surtout qui contribue à l'organisation de l'exercice professionnel de la fonction.

- Au niveau des faiblesses, il faut noter que ces insuffisances ne permettent pas au cycle trésorerie d'évoluer en termes de valeur ajoutée. Pour cela, au vu de ces faiblesses, nous avons élaboré des recommandations, qui à notre avis, la mise en œuvre par l'organisation permettra d'éviter les difficultés et problèmes qui handicapent le cycle trésorerie. Et par rapport au cycle lui même, ces recommandations pourraient remédier aux problèmes et lui apporter réellement de la valeur ajoutée.

Annexes

Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne

VERIFICATION DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIFS

BANQUES ET CAISSES

Etape 1 : les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes.

- autorisation d'ouverture des comptes bancaires et nomination des signataires réservées au conseil d'administration ;
- préparation des rapprochements de banques effectués par une personne n'exerçant pas d'autres fonctions de trésorerie ;
- transmission des relevés de banques non décachetés ;
- comparaisons détaillée des chèques payés avec le journal des paiements ;
- examen de chèques (ou photocopies) pour détecter d'éventuelles signatures non autorisées, des altérations ou des endos irréguliers ;
- comparaisons des dates des dépôts en banques entre les relevés et les livres ;
- analyse des virements entre comptes bancaires ;
- revue et approbation des rapprochements de banques par un responsable ;
- revue pour épuration éventuelle des chèques non encaissés par leurs bénéficiaires depuis longtemps ;

Etape 2 : la protection des fonds est suffisante

- caissiers indépendants de la réception du courrier, de l'approbation des règlements, de la préparation des rapprochements de banque, de l'établissement des facturations et de toute autre fonction comptable ;
- tenue de la ou des caisses suivant le principe « fonds perpétuel » ;
- décaissement supportés par des pièces justificatives dûment approuvées ;

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

- exigence de la signature d'un reçu par le bénéficiaire de tout décaissement ;
- approbation des réapprovisionnements de caisse et annulation effective des pièces justificatives ;
- remise en banque rapide des chèques tirés par les employés en contrepartie d'argent liquide.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE (QCI)

BANQUES ET CAISSES

POINTS DE REPERE :

- effectif du service
- nombre de comptes en banque
- nombre de caisses et montants

Etape 3 : Les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes

| | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|--|-----|-----|--|
| 3.1. Tous les comptes en banques ont-ils été autorisés par le conseil d'administration ? | X | | |
| 3.2. Avec quelle fréquence les rapprochements de banque sont-ils préparés ? | | | Les rapprochements bancaires sont faits de façon mensuelle |
| 3.3. Quel est le délai moyen de préparation des rapprochements de banque ? | | | Mensuelle |

| | | | |
|---|----------|--|--|
| <p>3.4. Des rapprochements de banques sont-ils systématiquement préparés à chaque fois pour tous les comptes en banques (y compris celui ou ceux qui sont éventuellement utilisés pour la paie) ?</p> | <p>X</p> | | <p>par la comptabilité</p> |
| <p>3.5. La préparation des rapprochements de banque est-elle confiée à des personnes indépendantes de la tenue du journal de trésorerie et des opérations de recettes et de paiements ?</p> | <p>X</p> | | <p>ils sont réalisés par les comptables</p> |
| <p>3.6. Ces personnes reçoivent-elles directement les relevés de banques non décachetés par le service courrier ?</p> | <p>X</p> | | <p>de façon journalière sur les comptes utilisés par le CESAG en particulier sur le compte qu'est la BCEAO</p> |

Etape 3 : les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes (suite 1)

| | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|---|----------|-----|--|
| <p>3.7. Les opérations de rapprochement donnent-elles lieu à :</p> | | | |
| <p>-la vérification de la continuité des numéros de chèques Comptabilisés ?</p> | <p>X</p> | | |
| <p>-l'examen des chèques annulés ?</p> | <p>X</p> | | |
| <p>-la comparaison des dates et montants des dépôts en banque entre le relevé et les livres ?</p> | <p>X</p> | | |
| <p>-la comparaison de la liste des chèques reçus au</p> | | | <p>à travers le suivi au fichier des remises de chèque à</p> |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | | |
|---|----------|--|---|
| courrier avec le journal de trésorerie ? | X | | l'encaissement |
| -la comparaison du total des mouvements entre le relevé et les livres ? | | | |
| 3.8. Sur la base de sondages, demande-t-on régulièrement aux banques des photocopies de chèques payés ? | | | Les chèques impayés nous sont retournés aussitôt le lendemain sur bordereau et contre décharge par la BCEAO |
| 3.9. Si oui, vérifie-t-on avec le journal de banque la concordance : | X | | |
| -du numéro du chèque ? | X | | |
| -de la date ? | X | | |
| -du bénéficiaire ? | | | |
| -du montant ? | | | |

Etape 3 : les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes (suite 2)

| | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|--|----------|-----|--|
| 3.10. Vérifie-t-on également que : | | | Les chèques reçus en règlement sont émis au nom du CESAG et l'on les présente aussitôt le lendemain sur bordereau pour encaissement sur le |
| -la ou les signatures sont autorisées ? | X | | |
| -les endos sont réguliers et correspondent aux bénéficiaires ? | X | | |
| -le chèque n'a pas subi d'altérations ? | X | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>3.11. Comment s'assure-t-on que les virements entre comptes bancaires sont correctement enregistrés des deux cotés dans les livres ?</p> | | | <p>compte BCEAO</p> <p>Oui par émission d'un ordre de virement d'un compte vers le compte que l'on veut approvisionner</p> |
| <p>3.12. Procède-t-on à un examen des chèques en suspens depuis plus d'un mois ?</p> | X | | |
| <p>3.13. Les chèques en suspens depuis plus d'un mois sont-ils systématiquement examinés ? A partir de quel délai sont-ils apurés ?</p> | X | | <p>avant le rapprochement bancaire du mois suivant par la comptabilité</p> |
| <p>3.14. Les rapprochements sont-ils contrôlés et approuvés par un responsable indépendant ? oui ?</p> | X | | <p>par le DFC</p> |

Etape 4 : la protection des fonds est suffisante

| | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|---|-----|-----|--------------|
| <p>4.1. les personnes chargées de la tenue de la caisse et des journaux de trésorerie sont-elles indépendantes en particulier des fonctions</p> | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| suivantes : | X | | |
| a)réception du courrier ? | | X | |
| b) approbation des pièces justificatives ? | X | | |
| c)signature des chèques ? | X | | |
| d) rapprochement de banque | X | | |
| e)tenue des comptes clients et fournisseurs ? | X | | |
| f) tenue des journaux d'achats et de ventes ? | X | | |
| g) facturation ? | X | | |
| h) accès à la comptabilité générale ? | | | |
| 4.2. La caisse est-elle tenue suivant le principe du « fonds perpétuel » ? | X | | |
| 4.3. le montant de l'encaisse est-il limité au strict minimum de manière à obliger des réapprovisionnements fréquents ? | X | | |
| 4.4. quel est le montant de la couverture d'assurance ? | X | | |
| 4.5. s'il y a plusieurs caisses sont-elles confiées à des personnes différentes et chaque caisse est-elle sous la responsabilité d'une seule personne ? | | | |
| 4.6. quelle est la nature des dépenses par caisse ? | | | |
| | | | <p>Au CESAG, on parle d'unicité de caisse et donc il n'y a qu'une seule caisse tenue par la caissière</p> <p>Ce sont les dépenses qui rentrent dans le cadre de l'exploitation normale des activités du CESAG</p> |

Etape 4 : la protection des fonds est suffisante (suite 1)

| | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|---|-----|-----|--|
| 4.7. existe-t-il un montant maximum des dépenses qui peuvent être réglées par caisse ? | X | | |
| 4.8. les décaissements sont-ils supportés par des pièces justificatives dûment approuvées ? | X | | |
| 4.9. les justificatifs sont-ils revus sur le plan de la législation fiscale locale ? | | X | Le CESAG est un établissement public à vocation internationale et donc n'est pas soumis à la loi fiscale |
| 4.10. pour tout décaissement, les bénéficiaires sont-ils tenus de signer un reçu ? | X | | puisqu'ils gardent feuillet du bon de caisse |
| 4.11. les avances d'argent liquide au personnel contre des chèques sont-elles limitées aux situations particulièrement urgentes ? | | X | Cela ne se fait pas au CESAG |
| 4.12. les pièces justificatives sont-elles annulées en même temps que s'opère le décaissement afin de prévenir leur réutilisation éventuelle ? | X | | Elles sont neutralisées par la mention ok, payé inscrit sur l'ordre de paiement par la caissière |
| 4.13. les pièces de caisse et les justificatifs sont-ils vérifiés au moment du réapprovisionnement de la caisse ou de l'octroi de fonds plus importants aux | X | | Naturellement oui, par le SDFB et DFC |

| | | |
|--|----------|--|
| <p>caissiers ?</p> <p>4.14. les chèques de réapprovisionnement de la caisse sont-ils établis à l'ordre du caissier et approuvés sur pièces justificatives par une personne indépendante ?</p> <p>4.15. quelle est la fréquence des contrôles de caisse par une personne indépendante ?</p> | <p>X</p> | <p>Ils sont établis à l'ordre du chargé de la trésorerie ou du recouvrement après approbation par le SDFB et DFC</p> <p>C'est variable car en dehors du contrôle quotidien de la caisse chaque soir on procède aussi à des contrôles inopinés de toutes les valeurs détenues à la caisse</p> |
|--|----------|--|

CONTROLE INTERNE

SEPARATION DES FONCTIONS

BANQUES ET CAISSES

| FONCTIONS | NOMS DES RESPONSABLES |
|--|-----------------------|
| <p>1. ouverture et fermeture des comptes bancaires</p> <p>2. signature des chèques</p> <p>3. tenue des journaux de trésorerie</p> <p>4. détention des chèques non utilisés</p> | |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

5. réception des relevés de banques
6. préparation des rapprochements de banque
7. revue et approbation des rapprochements de banque
8. tenue des caisses
9. comptage des caisses
10. autres personnes exerçant des fonctions de trésorerie

| | | | | |
|---------|-------------|------|----|-----|
| DG | proposition | De | la | DFC |
| DG | DFC | SDFB | SG | |
| AFT | | | | |
| AFT | SDFB | | | |
| AFT | SDFB | | | |
| SDC | | | | |
| DFC | SDFB | SDC | | |
| CAISSIE | | | | |
| RE | | | | |

Annexe 2: Description des procédures du CESAG

| Etapes | Acteurs | Tâches exécutées |
|--|--|--|
| <p>I. Versement d'espèces à la Banque pour le paiement des frais de formation</p> <p>I.1. Paiement De frais de dossier</p> | <p>Agent Sous Directeur Scolarité étudiant Directeur institut</p> <p>Caissière</p> | <p>1. Délivre, à l'étudiant ou au Participant au séminaire, sur la base de sa commande, la fiche d'inscription ou les deux exemplaires de la fiche d'achat de dossier de candidature ;</p> <p>2. Reçoit de l'étudiant qui se présente à la Sous-Direction finance budget, pour le paiement du dossier de candidature, la fiche d'achat en deux exemplaires et l'original du reçu de versement effectué à la banque ;</p> <p>3. Vérifie que le montant versé correspond au montant exigé pour la prestation ;</p> <p>4. Renseigne l'attestation de versement en espèces, en présence de l'étudiant, en recueillant toutes les informations utiles ;</p> <p>5. Porte sur les fiches de recette, le numéro de l'attestation de versement, la date du jour de paiement ;</p> <p>6. Procède à la photocopie, en trois exemplaires du reçu de versement espèces de l'étudiant, lui remet l'original et lui indique la date de retrait de l'attestation ;</p> <p>7. Enregistre le dossier dans le cahier de suivi ;</p> <p>8. Transmet à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie, sous décharge du cahier de suivi ; (les</p> |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|---|--|---|
| | | dossiers comportant chacun 03 copies du reçu de l'attestation de versement + 02 exemplaires de la fiche d'achat, l'attestation de versement en espèces) ; |
| I.1. Paiement De frais de dossier | Agent Financier Chargé Trésorerie Sous Directeur Finance Budget Caissière | <p>9. Se connecte à la base ECOLINK (ECOBANK) pour tirer l'extrait du compte en 2 exemplaires, tous les matins et en début d'après midi ;</p> <p>10. Vérifie l'effectivité de l'encaissement du versement de l'étudiant dans le compte du CESAG ;</p> <p>11. Vise l'attestation de versement et y joint les 2 exemplaires de l'extrait du compte ;</p> <p>12. Transmet l'ensemble des dossiers au Sous Directeur Finance Budget ;</p> <p>13. Contrôle l'ensemble des dossiers et signe les attestations de paiement et les 02 exemplaires de la fiche d'achat de candidature ;</p> <p>14. Transmet l'ensemble des dossiers à la caisse ;</p> <p>15. Réceptionne les dossiers, sous décharge, dans son cahier de suivi ;</p> |
| I.1. Paiement De frais de dossier | Caissière | <p>16. Appose le cachet sur les fiches d'achat et procède à la répartition comme suit :</p> <p>a)à la première copie de la fiche d'achat de dossier, sont jointes l'attestation de versement (rose), une copie du reçu de versement espèces et de l'extrait du compte, destinées à la comptabilité pour l'enregistrement ;</p> <p>b)à la deuxième copie de la fiche d'achat de</p> |

| | | |
|--|------------------|---|
| | | <p>dossier destinée à l'étudiant, qu'il porte à la Scolarité, contre remise de son dossier de candidature, est joint l'original de l'attestation de versement (blanc) ;</p> <p>c) le feuillet bleu de l'attestation de versement et une copie du reçu de versement espèces sont transmis à la comptabilité pour classement ;</p> <p>d) le feuillet jaune de l'attestation de versement, une copie du reçu de versement espèces et de l'extrait du compte sont classées à la caisse ;</p> |
| <p>I.2. Paiement de frais de formation</p> | <p>Caissière</p> | <p>17. Reçoit, selon les cas, de l'étudiant ou du participant qui se présente à la Sous Direction :</p> <p>-à l'inscription</p> <p>a) sa fiche d'inscription et l'original du reçu de versement pour les paiements effectués dans les banques de la place ;</p> <p>b) sa fiche d'inscription et l'information de virement des fonds, confirmée par l'avis de crédit reçu des banques par l'Agent Financier chargé de la Trésorerie ;</p> <p>-lors des paiements des engagements pris</p> <p>c) l'original du reçu de versement pour les paiements effectués dans les banques de la place et/ou l'information de virement des fonds confirmée par l'avis de crédit reçu des banques par l'Agent Financier chargé de la Trésorerie+ plus la cartes d'accès ;</p> <p>18. Vérifie pour tout versement de frais de</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>formation :</p> <p>a) dans le cas d'une inscription dans un programme, que la fiche de l'étudiant est validée par la scolarité (cachet et visa) et qu'il dispose d'au moins du montant minimum requis ;</p> <p>b) dans le cas d'une inscription dans un séminaire, que la fiche est signée conjointement par le Directeur d'institut, le bailleur de fonds ou le participant (financement personnel) et le montant requis payé ;</p> <p>c) dans les autres cas de paiements, basés sur des délais conventionnels (acomptes), qu'il y a un respect de l'engagement pris et transcrit sur la carte d'accès, lors de l'inscription ;</p> <p>19. Etablit l'attestation de versement en espèces :</p> <p>a) en présence de l'étudiant, en recueillant toutes les informations utiles ;</p> <p>b) ou sur la base des renseignements contenus dans les fiches d'inscription aux séminaires ;</p> <p>20. Procède à la photocopie, en trois exemplaires du reçu de versement espèces de l'étudiant ou du participant, lui remet l'original et informe l'étudiant ou la secrétaire du séminaire, de la date de retrait de l'attestation ;</p> <p>21. Enregistre les dossiers dans le cahier de suivi ;</p> <p>22. Transmet à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie, sous décharge du cahier de suivi, les dossiers comportant les 03 copies du reçu de</p> |
|--|---|

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | | versement et l'attestation de versement, la fiche d'inscription ou la carte d'accès, selon le cas ; |
| I.2. Paiement de frais de formation | Agent Financier Chargé Trésorier | <p>23. Se connecte à la base ECOLINK (ECOBANK) pour tirer l'extrait du compte en 2 exemplaires, tous les matins et en début d'après midi (cas des versements d'espèces dans les banques de la place)</p> <p>24. Vérifie l'effectivité de l'encaissement du versement de l'étudiant, dans le compte du CESAG (pour les reçus de versement) ;</p> <p>25. Consulte l'avis de crédit reçu de la banque pour les virements de fonds signalés des autres pays ;</p> |
| | Agent Financier Chargé Trésorerie | <p>26. Vise les attestations de paiement et joint aux dossiers, 2 exemplaires de l'extrait du compte de la banque et deux copies des avis de crédit ;</p> <p>27. Transmet ensuite les dossiers à l'Agent Financier chargé du recouvrement (AFR) : a) pour établissement des cartes d'accès à l'inscription ; b) pour validation des cartes d'accès, lors de versement d'acompte</p> |
| I.2. Paiement de frais de formation | Agent Financier Chargé Recouvrement | <p>28. Vérifie que le montant du versement à la banque est égal au minimum requis (inscription) ou au montant de l'engagement pris par l'étudiant (acompte) ;</p> <p>29. Etablit et vise la carte d'accès ou la vise, selon les cas et y appose le timbre sec ;</p> <p>30. Met à jour sa base de suivi ;</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>31. Transmet l'ensemble des dossiers au Sous Directeur Finance Budget ;</p> <p>32. Procède aux contrôles et à la signature des attestations de versement et des cartes d'accès et les transmet au caissier ;</p> <p>33. Soumet l'ensemble des dossiers d'inscription aux formations, à la Sous Direction de la Comptabilité et conserve les autres types de dossier ;</p> <p>34. Appose, sur présentation de l'attestation de versement et de la fiche d'inscription validée, le cachet de régularité financière sur la fiche d'inscription et renvoie l'ensemble des dossiers au caissier</p> <p>35. informe l'agent financier chargé de la trésorerie à la clôture de la caisse du dépassement du plafond de l'encaisse maximum autorisé</p> |
| II. Opérations de versement d'espèces à la banque par le CESAG | <p>caissière</p> <p>caissière & agent financier charge trésorerie</p> <p>agent financier charge trésorerie</p> <p>agent financier budget</p> | <p>36. Informe l'Agent Financier chargé de la Trésorerie, à la clôture de la caisse, du dépassement du plafond de l'encaisse maximum autorisé ;</p> <p>37. S'accordent, dès l'ouverture de la caisse, sur montant à reverser à la banque ;</p> <p>38. Adresse la demande de versement de fonds au Sous-Directeur Finance Budget qui appose sa deuxième signature ;</p> <p>39. Etablit sur cette base, l'OP sans engagement et le soumet aux visas du Sous Directeur Finance Budget, du Sous Directeur Contrôle Gestion et du</p> |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| | caissière | <p>Directeur Financier et Comptable ;</p> <p>40. Renseigne le « cahier espèces en route pour versement à la banque », communique le montant et le billettage à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie qui le porte sur le bordereau de versement espèces à six feuillets ;</p> |
| II. Opérations de versement d'espèces à la banque par le CESAG | CAISSIERE | <p>41. Etablit le bon de caisse à la réception de l'OP signé, le soumet à la signature de l'Agent Financier chargé de la Trésorerie et du Sous Directeur Finance Budget ;</p> <p>42. Remet, à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie, contre décharge sur le bon de caisse, le feuillet vert du bon de caisse, les fonds après vérification du billettage ;</p> <p>43. Signe, ainsi que l'Agent Financier chargé de la Trésorerie et le Sous Directeur Finance Budget, sur le registre espèces en route ;</p> <p>44. Procède à l'enregistrement de l'opération dans le brouillard de caisse ;</p> <p>45. Transmet à la comptabilité, l'original du bon de caisse, de la demande de versement, l'OP et la copie du « cahier espèces en route pour versement à la banque » ;</p> |
| II. Opérations de versement d'espèces à la banque par le CESAG | AGENT FINANCIER CHARGE TRESORERIE | <p>46. Remet à son retour de la banque, pour régularisation, l'original du bordereau de versement espèces portant le cachet de la banque à la comptabilité, une (01) copie à la caisse (agrafée à la page du registre espèces en route) et une deuxième copie pour son classement.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| chèque | | encaissés, l'écriture suivante : 52 11000 – chèque sur place 51400000 – chèque à l'encaissement ; |
| IV. Opérations de paiement de fournisseurs par transferts télégraphiques et virements | AGENT FINANCIER CHARGE TRESORERIE | 55. Prépare, avant l'échéance de paiement fixé, sur la base de l'OP signé ou de la demande du Responsable des Ressources Humaines (salaires), et en fonction du mode de paiement établi ou approuvé par le Directeur Financier et Comptable, le projet de titre de paiement (bon de virement, ordre de transfert télégraphique) ; |
| IV.1. Ordre de transfert télégraphique | ASSISTANT DFC | Saisit le projet de titre de paiement ou réceptionne le bon de virement établi par l'Agent Financier chargé de la Trésorerie et le soumet à la signature du Directeur Financier Comptable et du Directeur Général ; |
| IV.2. Bon virement | AGENT FINANCIER CHARGE TRESORERIE | 56. Transmet l'ordre de transfert télégraphique à la banque pour exécution ; 57. Reçoit, après l'exécution de l'opération par la banque, le feuillet blanc de l'ordre de transfert ainsi que le relevé bancaire, confirmant l'exécution du transfert ; |
| | ASSISTANT DFC | 58. Remet, pour enregistrement à la comptabilité, le fond de dossier, le feuillet blanc de l'ordre de transfert portant le cachet de la banque et le relevé à la comptabilité ; 59. Etablit au retour du bon de virement signé, la lettre d'accompagnement et le soumet à la signature du Directeur Fin et comptable |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | |
|--|--|
| <p>AGENT FINANCIER CHARGE TRESORERIE & CAISSIERE</p> | <p>60. Procède à l'envoi en y adjoignant tous les documents justificatifs ;</p> <p>61. Arrêtent, lorsque l'encaisse est insuffisante pour faire face aux paiements, le montant de l'approvisionnement ;</p> |
| <p>AGENT FINANCIER CHARGE TRESORERIE</p> | <p>62. Initie, pour tout retrait de fonds sur un compte du CESAG logé à la banque, une demande formalisée sur un document, qu'il signe et soumet à la deuxième signature du Sous Directeur Finance Budget ;</p> |
| <p>AGENT FINANCIER CHARGE BUDGET</p> | <p>62. Emet sur cette base, l'OP sans engagement, transmis à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie ;</p> |
| <p>AGENT FINANCIER CHARGE TRESORERIE</p> | <p>63. Etablit une quittance et un chèque au nom du CESAG pour le montant autorisé et y joint la demande approuvée ;</p> |
| <p>ASSISTANTE DFC</p> | <p>64. Les soumet aux visas du Sous Directeur Finance Budget, du Sous Directeur Contrôle de Gestion, à la signature de Directeur Financier et Comptable et du secrétaire Général ;</p> |
| <p>DIRECTEUR FINANCIER COMPTABLE, SECRETAIRE GENERAL</p> | <p>65. Endossent le chèque signé à l'ordre d'un agent habilité à effectuer le retrait ;</p> <p>66. Retire le chèque à la caisse contre décharge sur la quittance de paiement transmise directement à la comptabilité pour traitement ;</p> |
| <p>AGENT</p> | <p>67. Se rend à la banque, accompagné d'un chauffeur du CESAG et procède au retrait des</p> |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|---|---|--|
| | <p>FINANCIER CHARGE TRESORERIE</p> <p>CAISSIERE</p> | <p>fonds ;</p> <p>68. Effectue le versement des fons à la caisse du CESAG, conformément à la procédure de versement en vigueur, contre décharge sur le bordereau « approvisionnement caisse CESAG » ;</p> <p>69. Procède à la répartition des reçus, selon le mode en vigueur pour les versements espèces à la caisse</p> |
| <p>VI. Suivi des opérations de trésorerie</p> | <p>CAISSIERE</p> | <p>70. Etablit et soumet, selon les périodicités de production prévues, les supports d'information exigés pour les structures du CESAG (Direction Générale, DFC, Services Généraux, Ressources Humaines) ;</p> <p>a) tous les jours après l'arrêté de caisse, à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie (AFT) :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le point journalier des opérations de la caisse ; -le point journalier des avances de caisse ; -le point de consommation du carburant et des tickets de restaurant. <p>b) tous les 5 du mois suivant, à l'Agent Financier chargé de la Trésorerie, au Sous Directeur Finance Budget et au DFC,</p> <ul style="list-style-type: none"> -le point mensuel de consommation de carburant dont l'original est adressé aux Services Généraux ; -le point mensuel de consommation de tickets de restaurants dont l'original est adressé au Service |

Audit du cycle de la trésorerie du CESAG

| | | |
|--|---|---|
| | DIRECTEUR FINANCIER ET COMPTABLE | <ul style="list-style-type: none">-l'état des chèques en circulation ;-l'état mensuel des contrôles de la caisse ;-l'état mensuel prévisionnel de trésorerie ;-le point financier des séminaires ;-le point financier des missions ; <p>73. Transmet, au Directeur Général, tous les mois :</p> <ul style="list-style-type: none">-l'état de la trésorerie mensuelle ;-l'état mensuel des créances ;-l'état mensuel des fournisseurs ;-l'état mensuel des contrôles de caisse ;-le point des séminaires. |
|--|---|---|

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BARRY Mamadou, *Audit contrôle interne* Edition 2004, 267 p.
2. BARRY Mamadou, (1995), *Audit, contrôle Interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic & privé*, 1^{ère} édition, 166 p.
3. BECOUR Jean Charles & BBOUQUIN Henri, (1996), *Audit opérationnel – Efficacité efficacité ou sécurité*, 2^e Edition, Editions Economica, Paris, 418 p.
4. BENEDICT GUY & KERAVEL René. (1997), *Evaluation du contrôle interne*, Editions ECM, Paris, 95 p.
5. BOUQUIN Henri – BECOUR Jean – Charles, (1999), *Audit Opérationnel, efficacité efficacité ou sécurité*, 2^e édition, Editions Economica, 409 p.
6. CNCC, (1988) *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 68 p.
7. CNCC (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 180 p.
8. COLLIN Lionel & VALIN Gérard, (1992), *Audit et contrôle interne : Audit financier, opérationnel et stratégique*, 4^e édition, édition Dalloz, 373 p.
9. COLLIN Lionel & VALIN Gérard, (1986), *Audit et contrôle interne*, Editions Dalloz, Paris, 396 p.
10. COOPERS & LIBRAND & IFACI, *la nouvelle pratique du contrôle interne*, les Editions d'Organisation, 1994, 379 p.
11. DAYAN Armand (1991) « *Manuel de Gestion* » Editions Marketing, Paris, 127 p.
12. GAUGAIN Marc & SAUVEE – GRAMBERT Roselyne, (2004), *Gestion de la trésorerie*, Editions Economica, Paris, 128 p.
13. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Edition Pearson, Paris, 256 p.
14. HAMZAOUI Mohamed (2009), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Editions Pearson, Paris, 243 p.
15. HUBERT de la Bruslerie (2003), *Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et des risques*, éditions DALLOZ, 680 p.
16. IAS & IFACI (2000), *les mots de l'audit*, Editions liaisons, Paris, 110 p.

17. IFACI (2006), *le management des risques de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 338 p.
18. LAROUSSE (2005), Paris 114 p.
19. LEMANT Olivier, *la conduite d'une mission d'audit interne, méthodologie élaborée par un groupe de recherche de l'IFACI*, DUNOD, 1995
20. MIKOL Alain (1999), « *les audits financiers* », Editions d'Organisations, Paris, 107 p.
21. PIGE Benoît, *Audit et contrôle internes 2^e édition*, Editions EMS, 2001
22. POLONIATO Bruno (1997), *Nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^e Edition, Paris, 137 p.
23. POULIOT, Daniel & Bilodeau, Yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes, *Revue Française de l'audit Interne*, n°161, P.36-37
24. RENARD Jacques (2002), *Théorique et Pratique de l'audit interne*, Editions d'Organisations, Paris, 486 p.
25. RENARD Jacques (2004), *Théorique et Pratique de l'audit interne*, Editions d'organisations, Paris, 486 p.

Reuves

26. FRECHE Michel (1995), *Risques Financiers et systèmes de CI*, RFAI n°127 Décembre 1995