



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité

~~~~~

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

~~~~~

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

~~~~~

**Thème :**

**Mise en place d'une procédure de contrôle interne à  
l'hôpital Aristide Le Dantec dans le cadre de la  
réforme hospitalière :  
Cycle trésorerie**



**Présenté :**

El hadji Abdoulaye Faye SARR  
15<sup>ème</sup> promotion- 2003/2004

**Sous la direction de:**

Moussa YAZI  
Sous Directeur de l'Institut  
Supérieur de comptabilité

## Avant propos

Le programme du diplôme d'études supérieures spécialisées en Audit et Contrôle de gestion comprend, en plus des cours théoriques, une activité de stage en milieu professionnel ou le traitement d'un thème si le stagiaire est déjà professionnel ;

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'étude – objet de ce mémoire – qui porte sur la mise en place d'une procédure de contrôle interne à l'hôpital Aristide Le Dantec dans le cadre de la réforme hospitalière : cycle trésorerie.

En tant que agent comptable particulier de l'hôpital Aristide Le Dantec, j'ai voulu introduire dans la gestion de la trésorerie de l'hôpital des outils de contrôle plus performant pour une meilleure transparence, gage de réussite de la réforme hospitalière.

Et comme le disait François MAURIAC « notre vie vaut ce qu'elle nous a coûté d'efforts », j'ai sacrifié beaucoup de ma vie familiale et professionnelle pour suivre les cours au CESAG.

Ainsi, permettez moi de remercier toutes les personnes qui m'ont permis de venir à bout de ce programme.

En particulier, je remercie ma femme et mes enfants pour leur compréhension.

L'ensemble du personnel de l'agence comptable de l'hôpital Aristide Le Dantec pour leur soutien constant : sans eux, je n'aurais point trouvé le temps pour faire des études.  
Le directeur de l'hôpital, Falilou Diop, pour sa compréhension et sa promptitude à amoindrir mes difficultés.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de Moussa YAZI, sous-directeur, de l'institut supérieur de comptabilité, pour sa disponibilité sincère, sa générosité et son élevé des responsabilités.

Je ne saurai oublié Mme Ndiaye née Rokhaya FAYE pour sa contribution déterminante.

## SOMMAIRE

| Intitulé                                                                                                  | Page |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Avant propos                                                                                              | i    |
| Sommaire                                                                                                  | ii   |
| Liste des Tableaux et Figures                                                                             | iii  |
| Introduction Générale                                                                                     | 1    |
| <b>1<sup>ère</sup> Partie</b> : Cadre Théorique                                                           | 5    |
| Introduction                                                                                              | 6    |
| <b>Chapitre 1</b> : Le Contrôle Interne                                                                   | 8    |
| Définitions et Principes de Contrôle Interne                                                              | 8    |
| Principes du Contrôle Interne                                                                             | 10   |
| Les Composantes du Contrôle Interne                                                                       | 13   |
| Limites du Contrôle Interne                                                                               | 15   |
| <b>Chapitre 2</b> : Présentation du Cycle Trésorerie                                                      | 16   |
| Introduction                                                                                              | 16   |
| Concept de Trésorerie                                                                                     | 17   |
| Dispositif de Contrôle Interne de Trésorerie                                                              | 19   |
| Objectifs de la Trésorerie                                                                                | 21   |
| Les moyens de la Trésorerie                                                                               | 22   |
| Le Système d'Information                                                                                  | 23   |
| L'Organisation                                                                                            | 24   |
| Les Procédures                                                                                            | 25   |
| Méthodologie                                                                                              | 32   |
| <b>Conclusion</b> : 1 <sup>ère</sup> partie                                                               | 35   |
| <b>2<sup>ème</sup> partie</b> : Mise en place de Procédures de Contrôle Interne du Cycle Trésorerie       | 36   |
| <b>Chapitre 1</b> : Présentation du Cadre de Référence                                                    | 37   |
| Description du Dispositif de Contrôle Interne Existant                                                    | 42   |
| Evaluation du Dispositif de Contrôle Interne Existant                                                     | 54   |
| <b>Chapitre 2</b> : Proposition d'Amélioration du Dispositif de Contrôle Interne pour le Cycle Trésorerie | 68   |
| Recommandation                                                                                            | 93   |

| <b>Intitulé</b>     | <b>Page</b> |
|---------------------|-------------|
| Conclusion Générale | 97          |
| Annexes             |             |
| Bibliographie       | a           |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux, figures et annexes

**Figure :** Organigramme de l'agence comptable

**Tableau 1 :** Faiblesse du contrôle interne existant

**Tableau 2 :** Guide de contrôle interne du cycle trésorerie

**Annexe 1 :** Questionnaire du contrôle interne

**Annexe 2 :** guide d'entretien

**Annexe 3 :** Questionnaire d'auto-évaluation des procédures de contrôle interne de la comptabilité financière

**Annexe 4 :** Budget de trésorerie

**Annexe 5 :** Fiche de contrôle journalier de la caisse

## **INTRODUCTION GENERALE**

La réforme hospitalière mise en place par l'Etat du Sénégal consiste en une série de mesures, à caractère organisationnel, managérial et financier, à même d'améliorer l'image de marque du secteur hospitalier public et de le rendre plus compétitif.

L'amélioration du management des services de l'hôpital comme vecteur de la politique de maîtrise des coûts, de mobilisation et de rationalisation des ressources, constitue un des principaux éléments de cette réforme.

Cette amélioration de la gestion hospitalière devra se traduire par :

- Le renforcement de l'autonomie des hôpitaux avec la création d'organes de gestion, selon le principe de la responsabilisation et de la reddition des comptes ;
- L'introduction des outils modernes de gestion : comptabilité générale et analytique, système de facturation adéquate, budget programme et surtout **contrôle interne** de gestion.

Entre autres objectifs retenus dans le cadre de cette réforme, le trinôme « bonne gestion, transparence, performance » constitue sans nul doute, la plus importante.

Une gestion performante réalisée dans la transparence doit se traduire par la réalisation d'objectifs particuliers entrant dans les catégories suivantes :

- ✓ Réalisation et optimisation des opérations
- ✓ Fiabilité des informations comptables et financières
- ✓ Conformité aux lois et règlements en vigueur

Pour atteindre ces objectifs, la réforme hospitalière a introduit dans le nouvel hôpital, de nouveaux acteurs et outils de gestion, donc de nouvelles responsabilités et prérogatives.

Parmi ces nouveaux acteurs, l'agent comptable particulier en constitue un élément très important. Son importance dans le système découle :

- ✓ De son appartenance à une tutelle (ministère de l'économie et des finances) différente de celle de l'hôpital (ministère de la santé) où il exerce.
- ✓ De ses prérogatives d'ordre réglementaire qui font de lui le responsable de la comptabilité et de la trésorerie.

La concentration des fonctions comptable et de trésorerie entre les mains d'un seul responsable constitue une incompatibilité qui fait peser un certain nombre de risques dont la survenance serait préjudiciable à l'hôpital quant à l'atteinte de ses objectifs.

De ces risques nés de cette incompatibilité, sont apparus des rapports conflictuels entre directeurs d'hôpitaux et agents comptables particuliers.

La recherche de solution s'est toujours butée à des considérations d'ordre réglementaire qui posent souvent la question de l'existence des deux systèmes de gestion (public et privé).

La solution consistant à modifier l'article 13 de la loi n°98-12 du 2 Mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé, bute sur des questions d'opérationnalité et de réglementation. On a cherché, à cet effet, à mettre l'agent comptable particulier sous la responsabilité du directeur.

En période de crise, comme de forte croissance, la conduite d'une entreprise exige un dispositif de contrôle adapté afin d'optimiser l'efficacité de la gestion et d'éviter des défaillances ou des fraudes.

En effet, l'augmentation du niveau des activités et la croissance du chiffre d'affaires au niveau de l'hôpital, ont fini par mettre en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficace. Le directeur de l'hôpital ayant une préoccupation constante de mieux maîtriser les activités dont il a la responsabilité.

La recherche de solution peut aussi et surtout passer par une maîtrise du processus d'encaissement et de décaissement ; ce qui suppose un bon système de contrôle à l'interne devant

faire intervenir des acteurs à des stations de responsabilité différentes. Un des objectifs du contrôle interne étant bien sur le respect des lois et règlements en vigueur.

Qu'il soit interne ou externe, le contrôle apparaît de plus en plus comme un élément indispensable à la correction des dysfonctionnements des hôpitaux. L'appréciation indépendante du fonctionnement d'un établissement permet de s'assurer que celui-ci « maîtrise ses activités en remplissant des critères de conformité juridique, d'efficacité et d'efficience aptes à garantir la réalisation des objectifs et le contrôle des risques de l'institution » (cf Rôle du praticien dans la réforme de la gestion hospitalière : site web <http://www.sante.gov.ma>). L'importance et la pertinence d'un système de contrôle nous amène à poser la question de recherche suivante :

Quelle procédure de contrôle interne faudrait-il mettre en place pour minimiser les risques qui découlent de cette incompatibilité ?

- En d'autres termes, quels sont les risques qui découlent de cette incompatibilité ?
- Comment doter la direction de l'hôpital d'outils pertinents pour une bonne maîtrise de ces risques pour assurer une meilleure appréciation des informations comptables et financières ?

En clair, il s'agira de permettre à la direction d'avoir une meilleure lisibilité du cycle de trésorerie.

C'est en réponse à cette question que nous allons tenter de développer le thème suivant :  
« Mise en place d'une procédure de contrôle interne du cycle trésorerie à l'hôpital Aristide Le Dantec dans le cadre de la réforme hospitalière ».

Au delà de la résolution d'un conflit entre acteurs de la réforme, ce thème se veut d'être une contribution positive pour l'atteinte de l'objectif de transparence, gage d'une bonne image des acteurs administratifs de la réforme et surtout de la production de soins de qualité. Une bonne image des acteurs des fonctions administrative, comptable et financière constitue sans nul doute, un facteur déterminant de rapprochement des médicaux et des administratifs pour atteindre les objectifs de la réforme hospitalière, pour ce qui concerne au moins la résolution du difficile problème de la maîtrise des dépenses et celui de l'amélioration de la qualité des soins. En effet, pour atteindre cette efficience managériale, l'ensemble des acteurs hospitaliers doivent se familiariser avec les outils de gestion mis en place dans le cadre de cette réforme.



## **OBJECTIFS :**

Pour cela, nous nous fixons comme objectif de concevoir et de mettre en place une procédure de contrôle interne pour le cycle trésorerie.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Elaborer un référentiel de la pratique du contrôle interne en rapport avec le cycle trésorerie, à l'hôpital Aristide Le Dantec ;
- décrire et analyser la pratique du contrôle interne du cycle trésorerie dans la structure ;
- Etablir des comparaisons entre cette pratique et le référentiel élaboré ;
- Dégager des tendances générales de la pratique du contrôle interne au sein de l'hôpital ;

## **INTERET DU MEMOIRE :**

C'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 finalité de tous les autres.

La mise en place d'une procédure de contrôle interne peut aider l'hôpital à réaliser ses objectifs en matière de performance et de rentabilité, tout en prévenant la perte des ressources et d'éventuelles fraudes. Il peut également contribuer à garantir la fiabilité des informations comptables et financières et assurer la conformité aux lois et aux règlements en vigueur, évitant ainsi toute atteinte à l'image de l'hôpital et autres problèmes. En d'autres termes, la mise en place de procédures de contrôle interne peut aider l'hôpital à atteindre ses objectifs, en évitant pièges, aléas et fraudes.

## **PLAN DU MEMOIRE :**

Nous traiterons dans une première partie dans un cadre théorique, du contrôle interne du cycle trésorerie avec quelques généralités sur la notion de contrôle interne, dans un premier chapitre. Dans un second chapitre, nous présenterons le cycle trésorerie ;

La deuxième partie traitera de la mise en place de procédures de contrôle interne à l'hôpital Aristide Le Dantec



Première Partie

**CADRE THEORIQUE**

**LE CONTROLE INTERNE DU CYCLE TRESORERIE**



## **INTRODUCTION**

L'entreprise, au travers de son activité, poursuit un certain nombre d'objectifs. Leur réalisation intéresse non seulement ceux qui interviennent directement dans sa gestion, mais également ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent à son financement ou sont intéressés par ses performances. Il s'agit donc notamment :

- Des dirigeants de l'entreprise qui ont besoin d'informations pour gérer au mieux son activité ;
- De ses propriétaires (actionnaires, associés, etc.), qui, souvent éloignés de la conduite des affaires, sont désireux d'obtenir des informations sur les résultats et sur l'évolution de la situation financière ;
- Des salariés, qui, de plus en plus, se préoccupent des problèmes relatifs à la gestion et qui, d'ailleurs, sont souvent plus ou moins directement intéressés aux résultats ;
- Enfin des tiers qui, en tant que clients, fournisseurs ou usagers, traitent avec l'entreprise et s'y intéressent ; on retrouve là une notion générale d'ordre public.

L'entreprise apparaît donc comme un lieu où se situent des intérêts souvent convergents, mais parfois contradictoires. Pour cette raison, elle est vouée intrinsèquement à rendre des comptes : l'entreprise est ainsi amenée à produire un certain nombre d'informations répondant aux diverses préoccupations qu'elle suscite. Comme il ne servirait à rien de disposer d'informations dont la qualité est douteuse, on ne peut dissocier l'obligation de produire des informations de la nécessité de les **contrôler**.

Cette nécessité de contrôler la fiabilité des informations peut se traduire par un contrôle à priori ou un contrôle à posteriori.

Le contrôle est fait à posteriori quand il s'agit d'un audit externe ou parfois, d'un audit interne. C'est le cas du commissaire aux comptes qui vient pour donner une opinion sur les états financiers ou d'un auditeur interne qui vient vérifier après des opérations. Le contrôle à priori, quant à lui, se présente sous la forme d'une procédure mise en place par les dirigeants de l'entreprise afin de donner un avis aux différentes étapes du processus de l'activité. Il s'agit en fait d'une procédure de contrôle interne.

Dans cette première partie, nous parlerons de la notion de contrôle interne quant à sa définition, ses objectifs et ses principes ; nous présenterons ensuite le cycle de la trésorerie avec un accent particulier sur le contrôle interne du cycle. Enfin, nous présenterons notre modèle d'analyse.

## **Chapitre 1 :**

### **LE CONTROLE INTERNE**

#### **1.1. INTRODUCTION :**

« L'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces ; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise ». d'après une analyse du groupe Coopers & Lybrand .

Les dirigeants des organisations ayant pour préoccupation de mieux maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité, la nécessité de contrôler ces dernières se pose avec beaucoup plus d'acuité.

Dans le cadre de la réforme hospitalière du Sénégal, les hôpitaux sont devenus des établissements publics de santé avec une nouvelle orientation de gestion. Officiant dans l'espace UEMOA, ils sont soumis à l'obligation de respect du règlement comptable du SYSCOA. Ce règlement stipule en effet dans son article 69 : « L'entreprise détermine, sous sa responsabilité, les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant aussi bien un contrôle interne fiable que le contrôle externe de la réalité des opérations et de la qualité des comptes, tout en favorisant la collecte des informations ».

Donc à l'obligation de « vérifier » ou de « maîtriser » ses activités, il convient d'adjoindre une obligation de respect des lois et règlements pour justifier la mise en place d'une procédure de contrôle interne .

#### **1.2 - DEFINITIONS ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE :**

Le mot contrôle revêt deux significations :

- Dans un premier sens le mot signifie « vérification » ;
- Dans un second sens (anglo-saxon), il signifie « maîtrise » ;

Les définitions du contrôle interne sont multiples. Il s'ensuit une grande confusion parmi les décideurs, les organes législatifs, les autorités de tutelle et le public. Les malentendus et les attentes divergentes qui en résulte sont générateurs de problèmes au sein de l'organisation, problèmes qui se trouvent aggravés lorsque la même terminologie est utilisée dans les lois, règlements ou autres textes sans être clairement définie.

### **1.2.1. Définitions du contrôle interne :**

L'ordre des experts comptables et comptables agréés(OECCA)l'énonce ainsi : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la sécurité de l'entreprise. Il a pour but d'assurer, d'un coté, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Cette définition du contrôle interne le réduit à des fonctions de prévention des fraudes, erreurs, gaspillages ,négligences . Cette vision du contrôle interne est limitative et statique.

Dès les années 1980 le Sénateur TREADWAY a initié une importante recherche sur le sujet. A cet effet, a été constitué un comité connu sous le nom de COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) qui a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels représentant l'I.I.A, quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines.

Selon le COSO, « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction générale, la hiérarchie, le personnel de l'entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- \* réalisation et optimisation des opérations ;
- \* fiabilité des informations financières ;
- \* conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Ainsi, la vision du contrôle interne s'est élargie :

- Il n'est plus perçu comme un simple dispositif, mais comme un processus touchant à tous les compartiments de l'entreprise .
- Il n'est plus seulement l'affaire de la seule Direction, mais celle de tout le monde.
- Il intègre le respect des lois et règlements en vigueur.

### 1.3. LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE

#### a). Organisation

L'existence d'un organigramme et d'un manuel de procédures constitue un minimum pour le respect du principe d'organisation sans lequel le fonctionnement de l'organisme s'avère difficile, voire impossible. D'ailleurs, et selon le Conseil Supérieur de la Comptabilité, « *il n'y a pas de vie sans un minimum d'organisation* ». Et cette organisation doit être adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et mettre en évidence une séparation nette des fonctions et des tâches.

Le principe de l'organisation conduit à mettre en évidence une séparation nette des fonctions et ce, lorsque l'entreprise atteint une certaine taille. Ainsi, les quatre fonctions les plus connues doivent être nettement mises en exergue par l'organisation à savoir :

- la fonction de décision,
- la fonction de conservation des valeurs physiques et monétaires,
- la fonction d'enregistrement comptable et
- la fonction de contrôle.

Le non-respect de la séparation des fonctions peut engendrer des abus, des fraudes ou des erreurs sans que ces dangers ne soient décelés à temps.

#### b). Auto-contrôle

Ce principe, appelé aussi principe d'intégration, doit résulter directement de l'application des procédures mises en place. Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables dans son ouvrage précité précise que « *toute vérification qui a lieu au cours du déroulement des procédures et prévue par elles, illustre le principe d'auto-contrôle qui se manifeste par des recoupements des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés* ».

Selon ALAIN MIKOLE « *le recouplement consiste à comparer des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents* », par exemple le bénéfice du compte de résultat et celui du bilan doivent être d'égal montant.

#### **c)– Universalité du contrôle**

Le principe d'universalité du contrôle interne signifie que dans l'organisation considérée, il n'existe pas de domaine réservé ni de personnes privilégiées ou exclues du contrôle. Le contrôle doit couvrir l'ensemble des domaines et des personnes et doit s'appliquer à tout moment. Parmi tous les principes de contrôle, celui-ci est sans aucun doute le plus violé par les responsables eux-mêmes pour des raisons disent-ils de confidentialité ou de contraintes liées au temps d'une opération. Toutefois, ce principe doit être assoupli par l'application du principe d'harmonie.

#### **d)– Harmonie de contrôle**

Le principe d'harmonie de contrôle est un principe qui veut que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles à effectuer.

C'est un principe de bon sens qui met en adéquation le contrôle interne et les caractéristiques de l'organisation ainsi que son environnement pour éviter qu'il ne soit une coquille vidée de tous objectifs adaptés à la réalité de l'entreprise.

L'appréciation de ce principe est fondamentale lors de la mise en place d'un « service de contrôle interne » (c'est-à-dire atteindre les objectifs recherchés) et son efficience (c'est-à-dire évaluation du coût d'investissement).



### e) – Indépendance

Ce principe est également bien connu par comparaison avec le principe comptable d'indépendance des exercices ou la séparation des exercices ou encore le cut-off qui veut que les produits et les charges soient rattachés à l'exercice concerné.

Pour le contrôle interne, le principe d'indépendance du contrôle s'apprécie par rapport aux moyens.

*« Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise ».*

En d'autres termes, peu importe les moyens utilisés pour le contrôle ou la mise en place d'une comptabilité (moyens manuels ou informatisés) les objectifs du contrôle, à savoir la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise et la prévention contre tout risque éventuel doivent être atteints.

### f) – Bonne Information

L'information que produit le système de contrôle interne doit être objective, pertinente, utile et communicable. Selon le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables Français, *« l'objectivité signifie l'impartialité. L'information ne doit pas avoir été déformée volontairement dans un but particulier »*. Pour ce même conseil, l'information est pertinente lorsqu'elle est *« adaptée à son objet et à son utilisation »*.

Lorsque l'information fournie par le système de contrôle interne est objective et pertinente, elle devient forcément utile aux décideurs. Ce n'est qu'après avoir satisfait ces trois premiers caractères à savoir l'objectivité de l'information produite par le contrôle interne, sa pertinence et son utilité que l'information doit être communiquée à la Direction Générale, c'est le caractère de communicabilité sans lequel le principe de bonne information est vide de tout sens.

### g) – Permanence

En matière comptable, ce principe est bien connu. En effet, le principe comptable de permanence des méthodes exige que les méthodes d'évaluation (stocks, titres de placement, provisions, etc.) et de présentation des états financiers annuels soient invariables d'un exercice à l'autre afin de permettre une bonne comparaison dans le temps et que toute modification significative devrait être clairement expliquée dans les rapports annuels et dans les annexes.

En matière de contrôle interne, le principe de permanence s'applique sur les procédures qui doivent être stables et appliquées en permanence. Toutefois, cette stabilité doit être corrigée par des adaptations nécessaires pour tenir compte des nouveautés et des changements de traitement sur certaines opérations.

#### **h) – Compétence du personnel**

L'efficacité d'un bon système de contrôle interne dépend, pour une large part, de la qualité du personnel qui assure son fonctionnement. Cette qualité est acquise par la formation académique mais aussi, renforcée et soutenue par la formation continue des cadres recrutés pour assurer de telles fonctions, car la complexité croissante des activités de l'entreprise accroît sans arrêt l'importance de la formation du personnel. Cette formation ne doit pas se limiter à initier les intéressés aux particularités de leur tâche. Elle consiste aussi à leur montrer la place qu'ils occuperont dans l'ensemble de l'organisation.

### **1.4 – LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE**

D'après les auteurs Coopers & Lybrands, Le contrôle interne comprend cinq éléments interdépendants, lesquels sont inhérents à la gestion de l'entreprise. Ces éléments sont liés entre eux et constituent les critères permettant d'apprécier l'efficacité du système.

- **Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle désigne ici l'ensemble des facteurs ayant un impact sur la qualité du contrôle ; il s'agit notamment de :

- la compétence, l'éthique, l'intégrité du personnel ;
- la philosophie des dirigeants ;
- la politique de délégation des responsabilités ;
- l'organisation et la formation.

- **Evaluation des risques**

L'environnement micro et macro-économique des entreprises est caractérisé par des opportunités mais surtout des menaces. Ces dernières constituent des facteurs de risques capables d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'évaluation des risques consistera à mettre en place un processus permettant d'identifier ces risques et surtout de déterminer comment les gérer.

- **Activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

- **Information et communication**

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale.

- **Pilotage**

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés, afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ses travaux.

## **1.5 - LIMITES DU CONTROLE INTERNE**

Selon BENEDICT & KERVAL(1997 :15),le contrôle interne a des limites .COOPERS & LYBRANDS(1998 :17)confirment en soutenant que le contrôle interne n'est pas une panacée. Il ne peut offrir qu'une assurance raisonnable à cause d'un certain nombre de limites que sont :

- le premier ensemble de limites réside dans le fait que des événements et des situations échappent au contrôle des dirigeants ;
- le second ensemble vient du fait qu'aucun système ne réalise parfaitement ce qu'on en espérait lors de sa conception

Un certain nombre de facteurs peuvent constituer des limites au système de contrôle interne :

- les risques d'erreurs humaines
- le coût du contrôle interne
- la collusion
- les défaillances

## Chapitre 2

### PRESENTATION DU CYCLE TRESORERIE

#### 2.1. INTRODUCTION :

Selon les auteurs J. Raffegau ; P. Dufils ; R. Gonzalès et F.I ; Ashworth (...), « Presque toutes les opérations relatives aux actifs, dettes, créances, produits et charges trouvent une traduction monétaire au niveau de la trésorerie »

L'importance de la trésorerie pour les entreprises n'est plus à démontrer car son insuffisance peut conduire à la cessation de paiement voire au dépôt de bilan. C'est une variable essentielle dans la gestion financière de l'entreprise.

Cette importance prend une dimension d'autant plus considérable au sein des établissements publics de santé dans le contexte de la réforme hospitalière du Sénégal.

En effet, dans le cadre de l'exercice de leur mission de service public c'est-à-dire de prodiguer des soins de qualité à des populations qui souvent, sont démunis, ces établissements sont confrontés à une insuffisance de ressources financières. Les seules ressources dont ils disposent sont constituées de la subvention octroyée par l'Etat et des produits issus de leurs activités.

Le montant de la subvention de l'Etat étant connue à l'avance ne pose pas un problème de mobilisation. Cependant, les ressources issues des activités de l'hôpital sont limitées.

C'est ce contexte de rareté des ressources nécessaires au bon fonctionnement des hôpitaux qui rend indispensable une gestion de la trésorerie.

Ainsi, comme pour toutes les autres fonctions de l'organisation, l'efficacité de la gestion de la trésorerie passe par un bon dispositif de contrôle interne.

Nous allons tenter de définir les différents concepts de la trésorerie pour mieux la cerner, puis décrire les risques liés à sa gestion et enfin analyser le dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie.

## 2.2/ Le Concept de Trésorerie.

Les approches du concept diffèrent selon les auteurs. La diversité provient des angles d'analyse des auteurs.

Certains auteurs désignent la trésorerie comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse, alors que d'autres proposent une analyse statique du bilan, en se référant plutôt à la notion de fonds de roulement (FR) et de besoin en fonds de roulement (BFR).

### 2.2.1/ Définitions de la Trésorerie :

« La trésorerie d'une entreprise ou d'une institution recouvre tous ses avoirs et dettes à court terme figurant au bilan ». (Encyclopédie Libre- Wikipedia site web. <http://Fr.wikipedia.org>).

Michel Leroy (1999:9), en disant que « la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Pour connaître la trésorerie disponible, il suffit d'additionner le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisse situés à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif », confirme la première approche.

$$T = \text{Banque actif} + \text{caisse} + \text{CCP} + \text{banque passif}$$

La trésorerie à un instant donné est égale à la différence entre les emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et l'endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit du « cash » dont dispose l'entreprise quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme).

On pose alors  $T = (\text{VMP} + \text{Banque actif} + \text{CCP} + \text{caisse}) - \text{Banque passif}$

Par ailleurs, d'autres auteurs tels que Bruno Poloniato & al (1997 :12-14) et MEUNIER & al (1984 :7) énoncent que la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs.

Elle est le solde de fonds de roulement, diminué du besoin en fonds de roulement : d'où la relation :

$$T = FR - BFR$$

Il ressort d'après les différentes approches de la notion de trésorerie, que la trésorerie résulte d'un solde de façon générale :

- la trésorerie est un solde résultant du fonds de roulement diminué des besoins en fonds de roulement ;
- la trésorerie est un flux résultant des conséquences en terme d'encaissements et de décaissements ;
- la trésorerie est de la liquidité.

En conséquence comme l'ont précisé Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2001 :148) : « La trésorerie (appelée parfois trésorerie nette) est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

### **2.2.2/ Définition de la gestion de trésorerie**

« La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des besoins, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise d'après Denis DUBOIS.

La gestion de trésorerie consiste donc à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. C'est le métier du trésorier.

### **2.2.3/ Les éléments constitutifs de la fonction trésorerie**

La gestion de trésorerie au sein de l'organisation se traduit dans la pratique par :

- un contrôle des encaissements et des décaissements (entrées et sorties de fonds)
- une optimisation de la trésorerie dans un sens de sécurité et de rentabilité.
- L'assurance de la bonne application des conditions bancaires.
- La confection d'un bon plan de trésorerie (fonction budgétisation) pour prévoir et assurer les échéances.

Au total, la fonction de trésorerie est assurée par l'application des fonctions suivantes :

Les fonctions budgétisation, encaissement, décaissement et gestion des banques.

La gestion de la trésorerie implique une gestion des risques liée à la manipulation de l'argent ; ces risques peuvent être financiers et/ou opérationnels.

Les risques financiers, selon Michel Leroy (1999 :48-51) sont généralement externes à l'entreprise. Ce sont des risques de liquidité, de contrepartie de taux et de change.

Par contre, les risques dits opérationnels sont le plus souvent directs et résultent d'une défaillance d'application des procédures, au personnel, en somme au système de contrôle interne. (Barroin & al. ; 2002 :2).

Pour être performante, la gestion de la trésorerie doit créer les conditions d'amoindrir la survenance des risques.

A cet effet, un bon dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie s'impose.

### **2.3/ Dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie.**

La gestion des flux financiers générés par l'entreprise du fait de ses activités d'exploitation, comme on l'a vu plus haut, présente des facteurs de risques.

Amoindrir la survenance des risques doit être un objectif pour les dirigeants des entreprises.

A cet effet, la nécessité de se doter d'outils efficaces de contrôle interne doit être une priorité pour ces derniers. Car, de la qualité du système de contrôle interne dépend en grande partie la qualité de la gestion de trésorerie.

Le système de contrôle interne sur la trésorerie et les opérations de trésorerie doivent fournir l'assurance que :

- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (contrôle des paiements) ;



- les encaissements font l'objet d'un suivi (contrôle des encaissements) ;
- les actifs liquides sont suffisamment protégés du vol ou du détournement (protection et conservation des fonds et valeurs) ;
- les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées (enregistrement comptable des opérations de trésorerie).
- La trésorerie est gérée de manière efficace.

Pour atteindre ces objectifs de contrôle interne, il convient d'observer un certain nombre de diligences que sont :

- le contrôle des paiements ;
- le contrôle des encaissements ;
- la protection et conservation des fonds et valeurs ;
- l'enregistrement comptable.

Les diligences énoncées concourent à l'atteinte des objectifs retenus par Coopers & Lybrand (2000 :24), dans leur définition du contrôle interne de la trésorerie, à savoir :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- le respect des lois et règlements en vigueur ;
- la sécurité des actifs.

Ainsi, les dispositifs ci-après concourent à la cohérence du contrôle interne, selon Jacques Renard :2002,144 , ce sont :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- la supervision.

### 2.3.1/ Les objectifs de la fonction de trésorerie.

L'absence d'objectifs ne permet pas d'avoir des indicateurs de mesure objectivement vérifiables. Ce qui ne facilite pas le contrôle interne.

Ainsi chaque responsable doit pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés à sa fonction et s'insérant dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne.

Ces objectifs spécifiques doivent ; d'après Jacques Renard,2002 :144) :

- concourir à la réalisation de la mission ;
- être mesurable ;
- pouvoir être suivis par le système d'information ;
- se situer dans le temps ;
- être ambitieux.

Ainsi, les objectifs de la fonction trésorerie doivent être définis par la direction et communiqués au responsable chargé de sa gestion en vue d'une meilleure efficacité.

D'après l'encyclopédie libre WIKIPEDIA site web.<http://fr.wikipedia.org>, les principaux objectifs de la fonction de trésorerie sont :

- contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- s'assurer de la bonne application des conditions bancaires ;
- prévoir et assurer les échéances au moyen d'un plan de trésorerie, que le trésorier doit optimiser de façon à savoir :
  - le moins possible de fonds non rentrée (surveillance des encaissements)
  - le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêt, on parle à ce sujet de « gestion en trésorerie zéro ».
  - mais suffisamment d'argent disponible pour assurer les paiements à temps, pour éviter l'illiquidité (défaut de paiement) ;

Le responsable de la trésorerie doit par ailleurs assurer la relation avec les banques pour bénéficier :

- de circuits d'encaissements et de paiement rapides, sûrs et rentables ;
- et des taux d'intérêts favorables.

### 2.3.2/ Les moyens

« La gestion de la trésorerie est une technique. Comme toutes les techniques, elle a son langage propre, ses définitions et ses règles. Elle nécessite aussi moyens, matériels et humains ». (Bruno POLINIATO ; D. VOYENNE:66:1997).

- **Moyens humains**

La gestion de la trésorerie est assurée par une personne désignée sous le nom de trésorier. Et, le plus souvent, la fiabilité du contrôle interne dépend de la qualité des personnes qui le font fonctionner (CNCC :1992 :33).

A cet effet, le trésorier, dans l'application de ses fonctions est appelé à manipuler des fonds dans le cadre des paiements et des encaissements.

Pour se faire, il doit avoir les qualités que les auteurs Gérard Desmulier et Michel Leroy ont présentées:

- le trésorier doit maîtriser les techniques de langage, les définitions et règles de la gestion de trésorerie ;
- il doit maîtriser la comptabilité, les pratiques bancaires. La maîtrise des pratiques bancaires couplée à une connaissance des banquiers, lui confère le pouvoir de négocier des financements et des formes de placement mieux adaptés à la structure de sa trésorerie.
- Il doit être un fin communicateur, un homme de dialogue afin d'obtenir les informations pour ajuster ses prévisions e trésorerie.

- **Les moyens matériels (techniques)**

La gestion de la trésorerie, vu la technicité qui la caractérise, doit être automatisée. L'automatisation suppose une information du service qui vise à améliorer la gestion du budget de trésorerie, le suivi des opérations d'encaissements et de paiements.

C'est ainsi que Alain Choinel (1986 :22) propose l'utilisation d'un progiciel pour les opérations ci-après :

- passage automatique des dates d'opération en date de valeur ;
- recalage automatique des soldes ;
- contrôle des conditions bancaires ;
- aide à la décision pour procéder aux arbitrages importants ;
- simulation sur la trésorerie prévisionnelle.

### 2.3.3/ Le système d'information

Selon Michèle VOLLE (Sorbonne,2002) « Le système d'Information, c'est le langage de l'entreprise. Un langage outillé par un automate programmable omniprésent qui assiste le travail mental de l'utilisateur en lui fournissant des moyens de classement, tri et traitement de données ». Lorsque le système d'information est bien conçu, l'entreprise bénéficie d'un langage de qualité pour éclairer son positionnement, faire fonctionner ses procédures et évaluer son action. Elle maîtrise la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

L'interopérabilité avec les systèmes d'information des partenaires (interne et externe) permet au trésorier d'être très opérationnel.

- Sur le plan interne.

Le trésorier ne peut travailler de façon indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec :

- la comptabilité générale dans le cadre de la comptabilisation des opérations (rapprochements bancaires, charges et produits financiers.....).
- les services commerciaux, émetteurs des factures ;
- l'ordonnateur des dépenses.

Il sera de ce fait informé le plus rapidement possible des mouvements de trésorerie :

- encaissements reçus,
- paiements,
- salaires et charges sociales (Michel LEROY ;1999 :85)

Ainsi, dans l'entreprise les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions. Il est donc indispensable de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier à la nécessité de communiquer les prévisions et surtout les éléments aléatoires qui viennent les contrarier ( K. MATHILDE ; 2004 :22)

- Sur le plan externe.

Le trésorier établit des relations avec l'extérieur et notamment avec les banquiers, les organismes sociaux.

Ses relations avec les clients et les fournisseurs portent sur le recouvrement des créances et le paiement des dépenses.

Avec l'Etat, le trésorier (surtout au sein des établissements publics), le trésorier cherche à mobiliser les subventions que la puissance publique octroie à la structure.

#### 2.2.4/ L'Organisation :

« Organiser, c'est mettre en ordre » disait mon professeur en « organisation et gestion des entreprises » (CESAG,2002) ; c'est un principe qui dicte que l'entreprise base son fonctionnement sur un organigramme reflétant ses différents démembrements.

A cet effet, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de France (CNCC) précise que « L'organisation peut s'apprécier à travers la définition des responsabilités, la séparation des tâches et des fonctions ».

→ les pouvoirs et les responsabilités des personnes chargées d'exécuter des tâches dans les principales fonctions, doivent être définis à travers un organigramme hiérarchique qui fera ressortir, selon COLLINS, « de manière formelle et synthétique les positions, des dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, éventuellement les principales missions de chacun des membres d'un service, et de chacun des services au sein de l'organisation ».

→ Henry FAYOL précise un schéma PODC (Planification, Organisation, Direction et Contrôle) qui est de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise.

Mais leur mise en œuvre se fait selon le principe de la séparation des fonctions pour permettre le contrôle réciproque.

Ainsi Jacques RENARD parle d'incompatibilité pour les fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle.

A cet effet, la loi n°75.64 portant règlement financier de l'Etat du SENEGAL, en reconnaissant l'incompatibilité des fonctions d'ordonnateur et de comptable, consacre cette séparation des fonctions.

En effet, dans le cadre des finances publiques, l'ordonnateur est le donneur d'ordre (fonction d'autorisation) et le comptable public est chargé du recouvrement et des paiements (fonction d'exécution).

C'est pourquoi au sein des établissements publics au SENEGAL, le Directeur est l'ordonnateur du budget et l'Agent Comptable Particulier est le Comptable chargé des recouvrements, des paiements et de la comptabilité.

Abderraouf YAÏCH (expert comptable TUNISIEN); dit justement à ce propos que « sauf contrôles compensatoires équivalents, on considère le contrôle interne satisfaisant du point de vue de la séparation des fonctions et des tâches si la comptabilité respecte les incompatibilités suivants :

- incompatibilité avec les fonctions de trésorerie :

Tenue matérielle de la caisse, gestion des paiements, gestion des encaissements, détention des effets et chèques à encaisser, conservation des carnets de chèque,.....

- incompatibilité avec les fonctions de vente :

Etablissement des factures, établissements des avoirs

- incompatibilité avec les fonctions d'achat :

Passation des commandes, réception des livraisons.

- incompatibilité avec les fonctions informatiques :

Analyses, programmation, exploitation et maintenance.

### 2.2.5/ Les Procédures :

L'article 69 du Règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA, dispose que les entreprises sont autorisées à déterminer les procédures qui leurs paraissent nécessaires à la mise en place de leur organisation comptable. Toutefois, ces procédures sont à déterminer de manière à « permettre un contrôle interne fiable ».

Ainsi, les techniques et méthodes de gestion de la trésorerie doivent être écrites et formalisées dans un manuel de procédures pour permettre une assimilation rapide par tout intervenant dans la gestion de la trésorerie.

L'utilité du manuel des procédures de gestion de la Trésorerie est d'autant plus important, car il permet :

- de responsabiliser le personnel de la trésorerie par une définition claire des fonctions et des tâches ;
- de rendre transparentes les étapes successives de traitement des opérations de trésorerie.

Ces procédures des opérations de trésorerie devant être mentionnées dans le manuel de procédures, doivent concerner :

- les encaissements
- les décaissements
- la protection et conservation des valeurs
- l'enregistrement comptable
- les prévisions des flux financiers et leur suivi au niveau des banques.

#### 2.2.5.1/ Les procédures d'encaissements

Les procédures d'encaissement doivent favoriser la disponibilité des fonds nécessaires pour pallier les impasses de trésorerie (Mamadou BARRY ; 1995 :123), mais surtout doivent permettre un contrôle interne efficace.

J. Raffégeau & Cie précisent d'ailleurs à cet effet que cette procédure d'encaissement doit donner l'assurance que :

- toutes les recettes relatives aux ventes au comptant sont réellement encaissées ;
- tous les encaissements effectués ont été reçus à l'entreprise ;
- les chèques reçus par courrier notamment sont tous encaissés et que les montants correspondent à ceux des factures ;
- l'endossement des chèques est fait dans des conditions de sécurité

#### 2.2.5.2/ Les procédures de décaissement

Ces procédures concernent ce qu'on appelle le paiement.

En finance publique, on le définit comme l'acte par lequel, l'Etat, la collectivité locale ou l'établissement public se libère de sa dette.

De façon générale, la plupart des paiements sont effectués par espèces (caisse), chèque ou virement, ou effets de commerce.

Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle. Elles permettent, selon M. BARRY, d'avoir l'assurance que :

- les règlements effectués par caisse ou par banque correspondent à des charges réelles (existence de pièces justificatives).

A cet effet, le règlement financier sur les finances publiques stipule que « toute dépense, avant d'être payée, doit être engagée, certifiée et liquidée ».

En d'autres termes, une dépense ne doit pas être payée par un comptable public sans pièces justificatives préalables.

- les chèques émis ont été autorisés par des personnes habilitées et que leurs enregistrements sont effectués rapidement et que les pièces justificatives ne seront pas réutilisées frauduleusement ;

D'après J. Raffegau & Cie, « les personnes autorisées à signer les chèques et agréées auprès des banques doivent être limitativement désignées et que ces signataires n'aient pas accès à la préparation et à l'enregistrement des chèques ».

Ces mêmes auteurs précisent en outre que les personnes désignées pour signer ne doivent le faire que sur présentation des factures originales ou toutes autres pièces justificatives probantes.

Et une fois, le chèque correspondant aux pièces émis, ces dernières doivent être annulées par une mention de paiement inscrite manuellement ou avec l'aide d'un tampon.

- l'utilisation des bons de caisse ne conduit pas à des pratiques frauduleuses ou abusives.

En matière d'opération de caisse, un principe fondamental de contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement de dépenses.

A cet effet, le principe de l'universalité et celui de l'unité de caisse en finances publiques le consacrent fort bien.

En effet, le principe de l'universalité suppose que des recettes ne sont pas affectées à des dépenses exclusives et celui de l'unité de caisse stipule que l'ensemble des recettes sont confondues dans une caisse pour payer l'ensemble des dépenses.

L'application de ce principe permet non seulement de réaliser un meilleur contrôle des décaissements et des encaissements, mais aussi de stabiliser le fonds de caisse à un niveau en égards aux besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, la spécialisation de la caisse en caisse dépenses et caisses recettes est fondamentale.



Elle permet de connaître rapidement le montant des dépenses effectuées et facilite les contrôles.

A ce niveau ce principe est complété par le système dit «des soldes fixes ».

On notera que la conception anglo-saxonne de la fonction de trésorerie apporte sur ce plan des éléments de sécurité appréciable.

En effet, selon cette conception, la fonction de « caissier » responsable de la conservation physique des fonds est distincte de celle de « trésorier » responsable de la gestion financière de la trésorerie.

### **2.2.5.3/ Les activités de contrôle interne.**

Conséquence du « gouvernement d'entreprise », le contrôle interne devient une priorité pour l'organisation.

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, objectifs qui, rappelons le sont d'assurer :

- la protection et la sauvegarde des actifs
- l'application des instruction, plan et procédures de gestion ;
- la qualité et l'homogénéité de l'information financière ainsi que sa conformité aux lois et réglementation. (Ernest & Young : l'entreprise face au défi européen- Régulation et performances)

Les activités de contrôle reposent habituellement sur deux éléments : les normes qui définissent ce qui doit être fait et les procédures pour réaliser ces objectifs.

A cet effet, les actions de contrôle interne sur la trésorerie doivent s'effectuer au niveau des opérations d'encaissement, de décaissement et de protection des valeurs et d'enregistrement comptable des opérations.

#### **a) Contrôle des encaissements**

Les encaissements effectués au niveau de l'entreprise sont souvent réalisés par chèque (ou virement) ou par espèces.

Un certain nombre de dispositions doivent être prise afin d'avoir plus de sécurité et pour ne pas faire courir à l'entreprise des risques de fraude ou de détournement :

- les chèques reçus en encaissement doivent être systématiquement barrés et enregistrés rapidement. En outre, seuls les personnes ayant habilités à endosser les chèques.
- les encaissements par espèce doivent respecter le principe de base de non affectation des recettes à des dépenses précises.

Que l'encaissement soit par chèque ou par espèce, le règlement financier public stipule, qu'aucune recette ne doit être encaissée sans au préalable qu'elle soit autorisée ; faute de quoi il y a délit de concussion.

### **b) Contrôle des décaissements**

« Tout comptable public doit vérifier sous sa responsabilité, avant paiement des points ci-après :

- la qualité de l'ordonnateur (donneur d'ordre)
- la validité de la créance (service fait) ;
- le respect des lois et règlements. (Décret n°66.458 de Juin 1966).

De manière générale, que l'entreprise soit publique ou privée, il est nécessaire, pour ne pas dire indispensable de procéder à un contrôle interne des décaissements.

Ces contrôles doivent donner l'assurance que :

- les chèques et ordre de virement sont signés par des personnes autorisées
- les titres de paiement sont enregistrés rapidement en comptabilité
- il existe des pièces justificatives attestant de la réalité de l'établissement des paiements.
- Annulation de pièces justificatives.

Des contrôles internes peuvent être effectués afin de vérifier les espèces et les soldes de caisse.

### **c) Protection et conservation des valeurs**

Les valeurs concernent les chéquiers, les espèces, mais également, les timbres fiscaux etc.

Le contrôle à mettre en place doit donner l'assurance que :

- la garde et la conservation des carnets de chèque est faite en lieu sûr sous la responsabilité de la personne chargée de leur préparation.
- Dépôt rapide des chèques signés et des espèces en banque
- Les fonds et valeurs doivent être dans un lieu sûr et non accessible par tous.

### **d) Enregistrement Comptable des Opérations de Trésorerie**

Dans la plupart des établissements publics au Sénégal, il existe un agent comptable chargé de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie.

Aux fins d'amoindrir les risques liés à cette incompatibilité (fonctions comptable et de trésorier sous la responsabilité d'une seule personne), Abderraouf YAÏCH, expert comptable Tunisien, dans son livre « Normes comptables et procédures de contrôle interne » a dégagé un certain nombre de dispositifs de contrôle interne de la comptabilité financière.

A ce effet, il stipule que « sauf contrôles compensatoires équivalents, on considère le contrôle interne satisfaisant du point de vue de la séparation des fonctions et des tâches si la comptabilité respecte les incompatibilités suivantes :

- incompatibilité avec les fonctions de trésorerie :  
Tenue matérielle de la caisse, gestion des paiements, gestion des encaissements, détention des effets et chèques à encaisser, conservation des carnets de chèque
- incompatibilité avec les fonctions de vente
- incompatibilité avec les fonctions d'achat
- incompatibilité avec les fonctions informatiques.

C'est ainsi que J. Raffégeau & Cie précisent que pour un contrôle interne efficace, de :

- procéder à la séparation des tâches et de supervision.

Par exemple, distinction entre les fonctions de caissier (ou trésorier) et de tenue des journaux de trésorerie.

- procéder aux contrôles sur les enregistrements
- procéder aux vérifications de caisses.

### **Conclusion :**

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne de la trésorerie, il est indispensable que toutes les fonctions de l'entreprise soient impliquées dans sa mise en oeuvre. A titre d'illustration, rappelons qu'en Europe, selon le cabinet Ernst & Young, la proportion d'entreprises ayant connu une fraude importante en 2002 est de près de 50% et celles reconnaissant que leurs systèmes d'information transportent des informations sensibles ou critiques sont plus de 2 sur 3.

Ces constats alarmants concernant la sécurité ou le contrôle interne sont autant d'éléments qui justifient que la mise en place d'un dispositif de contrôle interne fasse l'objet d'un véritable projet d'entreprise.

## **2.4. – METHODOLOGIE**

La méthodologie adoptée doit permettre de rédiger un rapport (ou bien même un manuel de procédures) afin d'aider les Directions des hôpitaux à améliorer le système de contrôle interne du cycle trésorerie et établir une définition et une interprétation partagée par tous les acteurs (Direction, Agence Comptable et Tutelles) du contrôle interne.

Cette méthodologie vise à mettre en place un manuel de procédures précisant le cadre théorique et adapté aux besoins des directions et responsables du contrôle interne.

Prenant en compte les attentes de tous les acteurs de la réforme hospitalière, la méthodologie est conçue de façon à solliciter le point de vue des différentes parties intéressées par le contrôle interne dont notamment, les directeurs d'hôpitaux, les agents comptables particuliers, les autorités de tutelle (ministère des finances et ministère de la santé) et les auditeurs (internes et externes).

L'étude a été réalisée suivant les étapes ci-après :

- Entretien individuel avec les agents de l'agence comptable, le contrôleur de gestion, le service administratif et financier, afin de recueillir leur point de vue sur les façons dont les directeurs d'hôpitaux contrôlent leurs activités, conceptuellement et pratiquement.
- Questionnaire d'auto - évaluation des procédures de contrôle interne de la comptabilité, administré aux personnels des différents services intervenant dans le cycle trésorerie.
- Ateliers afin de recueillir des recommandations concernant l'étude,
- Diffusion élargie afin de déterminer si les modifications apportées ont correctement pris en compte les problèmes soulevés.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente méthodologie d'approche de la mise en place d'une procédure de contrôle interne du cycle trésorerie à l'hôpital Aristide Le Dantec qui repose sur trois éléments fondamentaux, savoir :

- un modèle d'analyse,
- les outils de collecte des données,
- l'analyse des dites données.

#### **2.4.1 – MODELE D'ANALYSE**

A la lumière des recherches effectuées dans la revue de littérature, nous avons élaboré le modèle d'analyse basé sur :

- une évaluation du contrôle interne de la trésorerie,
- une amélioration des procédures du contrôle interne du cycle trésorerie,

La réalisation de la présente étude nous a conduit à recueillir des données et autres informations qui nous ont servi de piste de recherche en vue d'une orientation adéquate de notre travail.

La démarche a donc consisté à l'utilisation de quatre (4) outils de recueil des données qui sont :

- les questionnaires de contrôle interne,
- le questionnaire d'auto-évaluation des procédures de contrôle interne de la comptabilité financière,
- les interviews,
- les observations physiques.

##### **a.1 – Le questionnaire du contrôle interne**

Une série de questions a été administrée à des personnes (le Directeur de l'hôpital, le Contrôleur de gestion, l'Agent Comptable, le personnel de l'Agence Comptable et le personnel de services administratifs et financiers.

L'objectif recherché par le questionnaire est de cerner la perception du contrôle interne de ces personnes qui participent à des niveaux différents à la gestion de la trésorerie de l'hôpital.

### **a.2 – Les interviews**

En tant qu'agent comptable ayant mis en place le système de collecte des recettes en vigueur à l'hôpital et compte tenu du début d'application de manuel de procédures élaboré par les consultants du CESAG, il était nécessaire de recueillir le sentiment du personnel chargé de son application.

L'objectif recherché est toujours celui de l'identification des motifs réels du besoin de nouveau système de contrôle interne.

### **a.3 – Les observations sur le terrain**

En tant qu'agent comptable, nous sommes au centre du système de contrôle interne. A chaque instant, durant la période de l'étude et même avant, nous avons observé, coordonné et même rectifié le personnel chargé de l'exécution des tâches relatives à la gestion de la trésorerie.

#### **a) L'analyse des données issues de la collecte et des entretiens**

L'analyse des informations collectées nous a, d'une part permis d'avoir des éléments d'appréciation du contrôle interne et d'autre part d'identifier et de ressortir les risques spécifiques encourus par l'hôpital Aristide Le Dantec

## **CONCLUSION**

Le présent point est un tournant important dans la mise en place d'une nouvelle procédure de contrôle interne en ce sens qu'il décrit le modèle selon lequel cette opération se réalisera. C'est en quelque sorte le plan directeur de l'opération de mise en place dont la partie pratique ci-après est la manifestation tangible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE





**Deuxième partie**

**MISE EN PLACE DE PROCEDURES DE CONTROLE**  
**INTERNE DU CYCLE TRESORERIE A L'HOPITAL**  
**ARISTIDE LE DANTEC**



## **Chapitre 1**

### **PRESENTATION DU CADRE DE REFERENCE :**

#### **L'Agence Comptable de HALD**

L'hôpital Aristide Le Dantec, considéré avant la réforme hospitalière comme un service du Ministère de la Santé, fonctionnait dans le cadre l'exécution de son budget, selon le modèle des Finances Publiques.

Ce modèle de Finances Publiques faisait intervenir, dans le cadre de l'exécution des dépenses de l'hôpital, des acteurs géographiquement distants (ils n'étaient pas sur un même site). En effet, l'administrateur des crédits chargé d'engager les dépenses était le Directeur de l'hôpital ; l'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dites dépenses était le Directeur du Budget du Ministère des Finances et le Comptable chargé du paiement était le Trésor Public.

Sur le plan des recettes, un régisseur de recettes était chargé de les collecter et de les reverser au Trésor.

Avant l'introduction de la réforme hospitalière, l'hôpital a connu le système dit des « APH » en référence aux associations pour la Promotion de l'Hôpital, instituées pour permettre à l'hôpital de réutiliser les recettes propres de l'hôpital dans le cadre de ces activités.

Deux lois (numéros 98.08 du 02 mars 1998 et 98.12 du 02 mars 1998) et deux décrets (numéros 98.701 et 98.702 du 26 août 1998) ont introduits la réforme hospitalière dans les hôpitaux du Sénégal.

Cette réforme hospitalière s'est traduite par une nouvelle organisation des hôpitaux d'où un organigramme nouveau.

Cet organigramme de type hiérarchique et fonctionnel est conçu pour répondre aux exigences d'une gestion moderne, autonome et participative ; d'où la nécessité d'un système d'information performant.

Erigé en Etablissement Public de Santé, l'hôpital a vu l'apparition de nouveaux services : le Service Administratif et Financier, le cellule du Contrôle de Gestion et l'Agence Comptable Particulier, entre autres.

A l'appui de ces services, des organes consultatifs (la Commission Médicale d'Etablissement –CME-) et un organe de prise de décision (le Conseil d'Administration) sont introduits.

Le Conseil d'Administration est composé de 12 membres.

La C.M.E est constituée de l'ensemble des chefs de services médico-techniques et des représentants des médecins, pharmaciens et chirurgiens dentistes non chefs de service. Son avis est recueilli avant l'approbation du budget.

Le C.T.E (Comité Technique d'Etablissement), quant à lui, se compose des représentants de tous les groupes socio-professionnels de l'hôpital.

L'article 13 de la loi n° 98.12 stipule qu'un agent comptable particulier nommé par le Ministre des Finances est chargé du recouvrement des recettes, du paiement des dépenses et de la confection des états financiers.

Le système comptable adopté est le SYSCOA commun aux pays de l'UEMOA.

Cependant, le contexte dans lequel la réforme hospitalière a été introduite à l'hôpital Aristide Le Dantec marqué notamment d'une part, par une résistance systématique des services médicaux à appliquer la réforme hospitalière, d'autre, par l'absence de moyens matériels, financiers et humains dans les services administratifs de l'hôpital, n'a pas permis de mettre en place une agence comptable conforme.

Néanmoins, l'Agent Comptable nommé a démarré ses activités (collecte de recettes et paiement des dépenses) avec un système d'organisation non formalisé et un système de contrôle interne qui laisse à désirer.

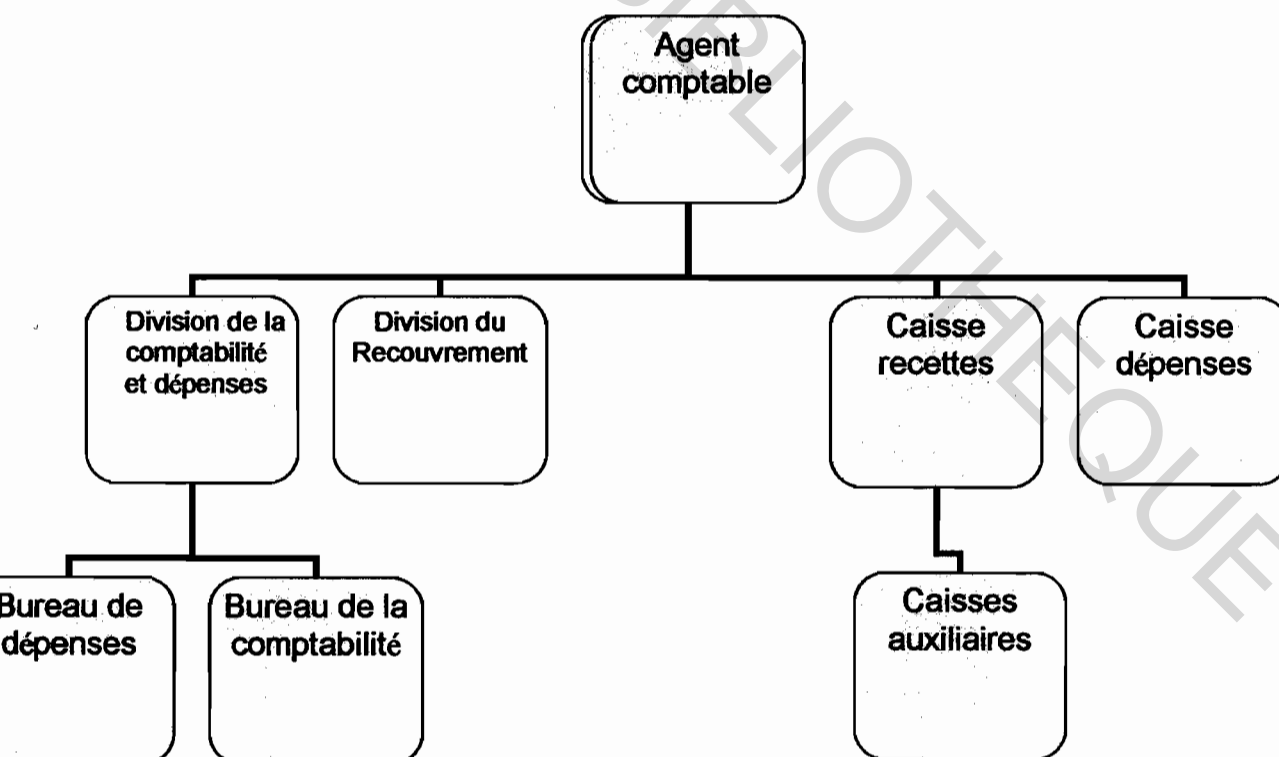
Après ce rappel de l'hôpital et l'analyse des principes d'organisation d'une agence comptable dans les hôpitaux dans le cadre de la réforme hospitalière, nous allons procéder à la présentation de l'Agence Comptable de l'hôpital A. Le Dantec.

## PRESENTATION DE L'AGENCE COMPTABLE DE L'HOPITAL

### ARISTIDE LE DANTEC

#### A. ORGANIGRAMME :

Figure 2 : Organigramme de l'agence comptable de l'hôpital A.Le Dantec



## **B. DESCRIPTION DES ATTRIBUTIONS**

L'Agence Comptable de l'hôpital Aristide Le Dantec est composée de trois divisions fonctionnelles qui sont :

- La Division de la Comptabilité et Dépenses ;
- La Division du Recouvrement ;
- La Caisse recettes
- La caisse dépenses

### **B.1 – LA DIVISION DE LA COMPTABILITE ET DEPENSES**

Elle est chargée de la vérification des ordres de paiement objet des dépenses ordonnancées par la Direction en vue de leur paiement et de la comptabilisation des opérations.

Elle se décompose en deux bureaux :

#### **B.1.1. – Bureau des dépenses**

Le bureau des dépenses est chargé de la vérification des ordres de paiement objet des dépenses ordonnancées par la Direction de l'hôpital. Les vérifications portent essentiellement sur la régularité des dépenses et la validité des pièces justificatives.

#### **B.1.2. – Bureau de la Comptabilité**

Le bureau de la comptabilité est chargé de passer les écritures comptables qui traduisent toutes les activités de l'agence comptable : recettes, dépenses, .....

Ce bureau de comptabilité est composé de deux comptables :

- le comptable chargé des écritures relatives aux comptes de bilan, aux journaux d'achat (facturation fournisseurs) et des rapprochements bancaires ;

- le comptable chargé de passer les écritures des journaux « caisse », clients, journaux de situation (opérations d'ordre) et le journal des recettes.

Le bureau de la comptabilité est chargé en outre de l'inventaire journalier de la caisse et du rapprochement du compte caisse et de l'encaisse.

## **B.2. – LA DIVISION DU RECOUVREMENT**

Elle est chargée :

- du recouvrement auprès des clients de factures objet des prestations effectuées par l'hôpital à leur profit.
- du suivi des encaissements faits par les collecteurs au niveau des services cliniques ; ces encaissements sont les fruits des prestations payées au comptant.
- du suivi du compte client.

## **B.3. – LA CAISSE PRINCIPALE**

Elle est composée d'une caisse « recettes » et d'une caisse « dépenses ».

### **B.3.1. – CAISSE RECETTES**

Elle centralise les encaissements effectués par les collecteurs et procède au reversement à la banque.

### **B.3.2. – CAISSE DEPENSES**

Elle est chargée du paiement de frais de personnel (salaires, primes de gardes et astreinte, responsabilité, motivation, etc..... )

## **C. DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE EXISTANT**

Le dispositif du contrôle interne du cycle « Trésorerie » au niveau de l'hôpital s'articule autour des procédures qui caractérisent le paiement des dépenses et l'encaissement des recettes.

Il est important de souligner que le paiement des dépenses et l'encaissement des recettes sont effectués après une procédure qui se caractérise par quatre étapes qui sont :

- ❖ Pour les paiements : L'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement.
- ❖ Pour les recettes : La constatation, la liquidation, l'ordonnancement et le recouvrement (ou encaissement). Il convient de définir chacune des étapes pour mieux cerner le contrôle interne qui s'y attache.

### **C.1.- CONTROLE INTERNE DES DEPENSES**

- L'engagement d'une dépense est l'acte par lequel la direction de l'hôpital, à travers son service administratif et financier, s'engage vis-à-vis de tiers aux fins d'établir une relation de laquelle naîtront des obligations (obligation de procédure aux prestations de service ou de fourniture et obligation de payer après service rendu ou fournitures faites).
- L'engagement est effectué par la Division des Engagements du Service Administratif et Financier, qui établit un bon de commande au profit du prestataire appelé « le fournisseur ».
- La liquidation consiste à arrêter les droits du fournisseur ; l'arrêté des droits du fournisseur consiste à certifier l'effectivité de la prestation objet de ses obligations et à procéder au décompte de sa créance objet de sa facture.
- L'ordonnancement est l'acte par lequel le directeur de l'hôpital, ordonnateur du Budget, donne ordre à l'Agent Comptable Particulier de payer la dépense engagée et liquidée ; il se traduit par l'établissement d'un ordre de paiement.
- Le paiement consiste à libérer l'hôpital de sa dette.

Il faut remarquer que les trois premières étapes (engagement, liquidation et ordonnancement) constituent la phase dite administrative et la dernière (paiement), celle dite comptable.

La réglementation financière qui s'applique aux établissements publics (directive n° 6/CM/ ) stipule qu'une dépense, avant d'être payée, doit être engagée, liquidée et ordonnancée.

En matière de contrôle, la réglementation financière a indiqué un certain nombre de point de contrôle à effectuer avant de procéder au paiement.

En effet, avant de payer une dépense, l'agent comptable doit vérifier, sous sa responsabilité :

- la qualité du donneur d'ordre ;
- le respect de lois et règlements relatifs à la dépense ;
- la validité de la créance ;
- l'imputation correcte de la dépense dans le budget ;
- la disponibilité des crédits.

Ainsi, à chaque niveau de vérification, correspond une ou des tâches de Contrôle Interne.

- Vérifier la qualité du donneur d'ordre consiste à s'assurer que c'est bien l'ordonnateur qui a signé les ordres de paiement. Pour ce faire, le bureau de vérification des dépenses procède à la confrontation des signatures (celles sur les spécimens déposés par l'ordonnateur auprès du comptable et celles figurant sur les ordres de paiement).

En effet, les deux signatures doivent être conformes pour valider l'ordre de paiement.

- Le respect des lois et règlements relatifs à la dépense : ici, il s'agit de contrôler la justification qui accompagnent la dépense. En effet, à chaque nature de dépense correspond une justification spécifique. Par exemple : les justifications sur dépenses de matériel sont différentes de celles sur dépenses de personnel.
- La validité de la créance : une créance est dite valide lorsque la prestation de service ou de fournitures ou de travaux, objet de la commande, est effectuée.

L'effectivité de la prestation est matérialisée par le procès-verbal de réception établi. Il s'agit de contrôler la conformité de la commande par rapport à la prestation et d'arrêter



le montant exact de la dépense. Pour cela, une mention de certification et de liquidation est apposée sur la facture originale (ou le document matérialisant la dépense).

La mention de certification et de liquidation se présente de la manière suivante :

«Certifié le service (ou la fourniture ou les travaux) fait et son inscription sur le livre journal d'inventaire sous le n°.... »

«Vu, Vérifié et Liquidé la présente facture à la somme de.... imputé au compte n°..... du budget au titre de la gestion... ».

- L'imputation correcte de la dépense dans le budget : « **Toute dépense, avant d'être engagée, doit être prévue au budget** » d'après les règlements financiers relatifs aux établissements publics. Le contrôle porte ici sur la bonne imputation de la dépense par rapport au budget approuvé par le Conseil d'Administration. Il est important de rappeler que le budget constitue, au sein des établissements publics, le seul document par lequel sont autorisées les dépenses.
- La disponibilité des crédits : le contrôle de la disponibilité des crédits ouverts dans le document budgétaire est le corollaire de la correcte imputation de la dépense au budget. En effet, comme le Conseil d'Administration, à travers le document budgétaire, a limité les autorisations de dépenses en fixant des montants, il est nécessaire de contrôler la disponibilité des crédits ouverts pour palier d'éventuels dépassements ; ces dépassements pouvant constituer des sources de déficit budgétaire, donc des impasses de trésorerie.

#### a) Paiement des dépenses par banque

Une fois le dossier de paiement ordonnancé et que l'ordre de paiement est vérifié conforme, le service de la comptabilité procède à la comptabilisation dans un journal d'achats, de paie ou d'ordre.

Ensuite, la division de dépenses et de la comptabilité établit un chèque (ou un ordre de virement) à soumettre à la signature de l'Agent Comptable. Il faut noter que les chéquiers sont détenus par le chef de cette division.

L'Agent Comptable vérifie les pièces justificatives présentées avec le chèque de paiement (ou l'ordre de virement), procède à la signature et le retourne à la division de la comptabilité et des dépenses qui sera chargée de le remettre au bénéficiaire. Ensuite, une écriture est passée par la comptabilité dans le journal de trésorerie (banque).

Il est important de préciser qu'il est établi un chèque barré avec la mention («non endossable sauf au profit d'une banque ou d'un établissement financier») au profit de toute personne morale.

Les chèques non barrés sont, le plus souvent, établis au profit du Caissier Principal chargé de payer les dépenses du personnel.

Lors de la remise d'un chèque au bénéficiaire, il est procédé à l'identification de l'ayant droit et il est exigé qu'il appose le cachet de son service sur la copie du chèque remis ; cette copie est classée par la comptabilité.

En même temps, la division de la comptabilité procède à l'annulation de l'ordre de paiement payé par l'apposition de la mention :

|              |                           |
|--------------|---------------------------|
| Payé le..... | Par chèque n°.....        |
|              | Ordre de virement n°..... |

#### **b) Paiement des dépenses par caisse**

Les dépenses payées par caisse concernent particulièrement les dépenses de personnel (salaire, vacation, prime de gardes, prime de responsabilité, prime de transport, prime de motivation, main-d'œuvre temporaire, avance sur salaire)

Pour ces dépenses, il est établi un ordre de paiement à l'appui des états de paiement en guise d'ordonnancement. En plus, certains de ces états de paiement sont accompagnés de bons de caisse individualisés (salaires, primes de responsabilité, prime de transport, prime de motivation).

Par contre, les états de paiements relatifs aux primes de gardes et d'astreintes, à certaines vacances, ne sont pas accompagnés de bons de caisse.

A réception des ordres de paiement, la division de la comptabilité et des dépenses procède à la vérification d'usage et estampille les bons de caisse par un cachet « VU BON A PAYER ».

Les bons de caisse visés sont retournés au service des Ressources Humaines pour y être délivrés aux ayants droits.

La division de la comptabilité et dépenses établit un chèque à l'ordre du caissier de dépenses égal au montant des états à payer.

Le chèque signé par l'Agent Comptable est remis au Caissier de dépenses contre décharge sur la copie du chèque (qui reste à la comptabilité).

Le «caissier dépenses», après avoir encaissé le montant du chèque, l'inscrit sur son « calepin de caisse » en recettes.

**N.B** : Le calepin de caisse est un registre à feuillets numéroté, côté et paraphé par l'Agent Comptable.

Le «caissier dépenses » procède ensuite aux paiements des bons de caisse présentés par les bénéficiaires.

Avant de payer, le caissier vérifie l'identité du bénéficiaire ; il indique les références de sa pièce d'identité sur le bon de caisse original, lui fait signer sur la partie « émargement » du bon de caisse et vérifie si le bon de caisse présenté porte les mêmes références que celles mentionnées sur l'état de paiement y relatif (numéro d'ordre, prénoms et nom, montant).

Après avoir payé, le caissier garde l'original du bon de caisse et remet le duplicata au bénéficiaire.

A la fin de chaque journée, le « caissier dépenses » :

- transcrit les dépenses effectuées sur son calepin de caisse,
- tire le solde de la journée,
- procède au comptage des espèces en caisse et
- remplit la « fiche d'inventaire quotidien ».

**N.B** : La fiche d'inventaire quotidien récapitule la situation de l'encaisse par billets et pièces.

Le comptable chargé des écritures sur le livre journal auxiliaire caisse reçoit les bons de caisse payés et procède à leur comptabilisation. Il rapproche le solde comptable et le solde du calepin de caisse et procède au visa du calepin.

En même temps, le Chef de division de la Comptabilité et Dépenses, procède à l'inventaire contradictoire de la caisse et vise la fiche d'inventaire quotidien.

Le caissier range l'encaisse disponible dans son coffre et présente tous les documents à l'Agent Comptable (calepin de caisse, fiche d'inventaire quotidien).

### c) **Paiement des dépenses par caisse d'avance**

Le système des caisses d'avances est une dérogation au principe d'ordonnement préalable avant paiement.

A cet effet, les caisses d'avance sont placées sous la responsabilité de gérants qui sont des agents de l'ordre administratif ne dépendant pas de l'Agence Comptable hiérarchiquement.

Pour la mise en place des caisses d'avances, il est établi une décision portant création de la caisse d'avance.

La décision signée par le Directeur de l'hôpital, spécifie la nature des dépenses à payer par la caisse d'avance, le nom du gérant de la caisse, le plafond de l'encaisse et les délais de justification( voir exemplaire joint).

Une fois la décision prise, il établi un ordre de paiement pour le montant du plafond de la caisse.

La Division de la Comptabilité et Dépenses établit un chèque au nom du gérant de la caisse. Le chèque, signé par l'Agent Comptable, est remis au gérant contre décharge.

Le gérant tient un registre de caisse d'avances côté et paraphé par l'Agent Comptable.

Le gérant de la caisse procède au paiement de menues dépenses et dépenses urgentes mais dont le montant ne dépasse pas cinquante mille (50.000) francs.

Il s'agit, en fait, d'acheter au comptant certaines menues fournitures (quincaillerie, plomberie, électricité), des dépenses urgentes dont la nature ne permet pas de respecter la procédure classique d'engagement, de liquidation et d'ordonnement (transport des malades sans domicile fixe, prise en charge des malades S.D.F.... ).

Une fois les dépenses effectuées, le gérant de la caisse d'avance établit un état récapitulatif de pièces justificatives, objet des paiements, qu'il présente au service administratif et financier aux fins d'ordonnement de régularisation.

Il est ainsi établi un ordre de paiement pour le montant des dépenses justifiées.

La Division de la Comptabilité et Dépenses de l'Agence Comptable procède ensuite à la vérification des pièces justificatives avant de les comptabiliser dans les journaux auxiliaires de caisse d'avance ouvert à cet effet.

Il est enfin procédé à l'établissement d'un chèque de montant de l'ordre de paiement au nom du gérant de la caisse d'avances.

## C.2 – CONTROLE INTERNE DES ENCAISSEMENTS DES RECETTES

L'encaissement des recettes de l'hôpital est effectué à travers un encaissement au comptant et un encaissement à terme.

### **a) L'encaissement des recettes au comptant**

La procédure d'encaissement des recettes au comptant se caractérise par l'existence de collecteurs dans les services médicaux et d'un « caissier recettes » au niveau de l'Agence Comptable.

#### **a.1. – Encaissement de recettes par les collecteurs**

Au niveau de chaque service médical, il est placé un collecteur chargé d'encaisser les recettes du service.

Pour ce faire, le collecteur est muni d'un carnet de reçu de paiement (carnet à souches en trois exemplaires de couleurs différentes) et d'un bordereau de versement (cachet à souche en deux exemplaires).

Lorsqu'un patient se présente avec son bulletin de consultation (ou autre document spécifiant l'acte à faire), le collecteur lui remet un reçu de paiement original contre remise du montant de l'acte.

Le reçu de paiement mentionne la nature de l'acte, le nom du patient, le montant, le service au sein duquel l'encaissement est effectué.

A la fin de la journée, le collecteur remplit le bordereau de versement qui précise la nature des actes, le nombre d'actes effectués, les tarifs appliqués, les montants encaissés et le détail de l'encaissement.

Les duplicata des reçus de paiement sont remis au surveillant de service.

#### **a.2. – Encaissement des recettes par caisse recettes**

Le bordereau de versement ainsi rempli et signé par le collecteur est présenté au « caissier recettes » avec les montants encaissés.

Le « caissier recettes » vérifie les souches laissées attenantes aux carnets de reçus de paiement et les paraphe.

Il contrôle ensuite les montants du bordereau de versement en rapport avec les reçus de paiement servis.

Il délivre une quittance numéraire au collecteur ; la quittance numéraire est extraite d'un quittancier à souche (servi en trois exemplaires : original, duplicate, souche).

Les duplicata des quittances tirées sont jointes aux bordereaux de versement visé par le « caissier recettes ».

Le « caissier recettes » remplit son calepin de caisse ; le calepin de caisse recettes est un registre numéroté, côté et paraphé par l'Agent Comptable.

Il retrace les recettes en caisses dans la journée, les remboursements effectués, les éventuels reversements à la banque et enfin dégage un solde. Ce solde est détaillé dans la fiche d'inventaire quotidien.

A la fin de la journée, le « caissier recettes » procède au comptage de son encaisse.

L'Agent Comptable procède à l'inventaire contradictoire de la caisse et vise le calepin de caisse et la fiche d'inventaire.

Les fonds sont ensuite gardés dans un coffre fort dont seul le caissier détient les clés, mais pas la combinaison détenue par l'Agent Comptable.

Les bordereaux de versement accompagnés du duplicata des quittances sont transmis à la comptabilité qui procède à la comptabilisation sur le livre journal auxiliaire « recettes ». Le « caissier recettes » établit le journal de recettes (carnet à souche en quatre exemplaires de couleurs différentes : original, duplicata, triplicata et souche).

Le carnet du journal des recettes, pré numéroté dans une série continue, retrace les recettes de la journée par nature, montant et d'éventuels remboursements. Le journal est ensuite visé par l'Agent Comptable, le Chef du Service Financier, le Contrôleur de Gestion et le Directeur.

### **b – L'encaissement de recettes à terme**

Par recette à terme, nous désignons les recettes qui ont fait l'objet de facturation préalable à la suite de la présentation, de lettre de garantie, d'imputations budgétaires ou de tout autre document de prise en charge.

Les factures établies par le bureau des entrées de l'hôpital à l'attention de très payant sont ordonnancées par l'établissement des ordres de recettes. Les dites factures disposées à l'Agence Comptable sont prises en charge par la division de recouvrement.

La division du recouvrement :

- vérifie la régularité des factures,
- procède à l'envoi des factures à leurs destinataires (clients),
- classe une copie de la facture dans le dossier du client,
- envoie une copie de la facture à la comptabilité.

Le règlement de ces factures par les clients est effectué soit par chèque ou virement dans le compte de l'Agent Comptable, soit par numéraire.

### **b1 – Les encaissements par chèque ou virement**

Les chèques établis par les clients en règlement de leurs factures sont, soit déposés au niveau de l'agence comptable, soit récupérés par l'agent de recouvrement sur place.

#### **❖ Les chèques déposés à l'agence comptable**

Les chèques de règlement des clients sont déposés au niveau du secrétariat de l'agence comptable contre décharge. La secrétaire de l'Agent Comptable enregistre le chèque sur un registre ouvert à cet effet et en fait une copie.



Elle dépose le chèque soit auprès de l'Agent Comptable, soit auprès du Chef de division du recouvrement.

Dans les deux cas, le chèque est paraphé et déposé auprès du Caissier recettes qui tire une quittance bancaire extraite d'un quittancier à souche en trois exemplaires de couleurs différentes (original, duplicata, souche laissée attenante au carnet).

Le caissier recettes procède à l'endossement du chèque : le chèque est remis à l'encaissement bancaire au prochain ramassage effectué par la banque.

L'original de la quittance tirée par le Caissier recettes est remis à la division du recouvrement qui l'épingle à la copie de la facture du client en attendant de la lui remettre.

La recette bancaire est consignée dans le journal des recettes établi par le Caissier ; elle est aussi retracée sur la fiche de contrôle journalier de la caisse visé par l'Agent Comptable.

Les écritures de recettes sont passées par la comptabilité à travers le journal de recettes visé par l'Agent Comptable, le Service Financier, le Contrôleur de Gestion et le Directeur.

#### ❖ **Les chèques récupérés par l'agent de recouvrement**

L'agent de recouvrement peut récupérer des chèques auprès des clients. A cet effet, il dépose le chèque reçu auprès du secrétariat de l'Agence Comptable. La secrétaire enregistre le chèque dans le registre ouvert à cet effet, en fait une copie et le dépose auprès de l'Agent Comptable ou auprès de la division du recouvrement.

Le chèque paraphé par l'Agent Comptable ou le Chef de division du recouvrement est déposé auprès du Caissier recettes qui tire une quittance bancaire et procède à l'endossement du chèque. Le chèque est remis à l'encaissement bancaire au prochain ramassage effectué par la banque.

L'original de la quittance remis à la division du recouvrement, est épinglé sur la copie de la facture du client en attendant de la lui remettre.

La recette bancaire est consignée sur le journal des recettes établi par le Caissier sur la fiche de contrôle journalier de la caisse.

❖ **Les virements bancaires reçus directement sur le compte de l'Agent Comptable à la banque**

L'Agent Comptable qui procède au suivi du compte bancaire, reçoit l'avis de crédit ; il le transmet à la division du recouvrement pour la mise à jour de la fiche de suivi des clients.

La comptabilité procède à la passation des écritures.

**b2 – Les encaissements par numéraires**

Au niveau du recouvrement, il est formellement interdit à l'agent de recouvrement de percevoir du numéraire.

Certains clients qui le souhaitent, peuvent verser directement au niveau de la Caisse recettes. Le Caissier recettes tire une quittance numéraire et remet l'original à la partie versante.

Le Caissier recettes procède de la même manière qu'avec les encaissements des recettes au comptant.

La comptabilisation est faite à partir du journal de recettes. Toutefois, la division du recouvrement, pour renseigner sa fiche de suivi des clients, exploite le duplicata des quittances joints à l'appui du jour des recettes. Globalement, les recettes (au comptant et à terme) font l'objet d'un suivi systématique et périodique.

En effet, à la fin de chaque journée, la division du recouvrement établit un état récapitulatif des recettes par service appelé situation journalière de recettes. Cette situation journalière des recettes par service fait l'objet d'un cumul mensuel et la situation mensuelle des recettes cumulées est transmise à tous les services pour contrôle.

c) **Conservation des actifs liquides**

### ❖ Les carnets de chèque sont commandés par l'Agent Comptable

A la réception des carnets de chèques, l'Agent Comptable les conserve dans un coffre fort. Les chéquiers à utiliser sont remis au Chef de la division comptabilité et dépenses, chargé d'établir les chèques de paiement. Les chéquiers entamés et non épuisés sont conservés par le Chef de la division de la comptabilité et dépenses sous sa responsabilité. Il ne dispose, pour leur conservation, que des tiroirs de son bureau.

Les chéquiers épuisés et ceux non entamés sont gardés par l'Agent Comptable dans un coffre fort.

**N.B : le même coffre fort qui abrite les recettes.**

### ❖ Dépôt des chèques et espèces en banque

Pour le dépôt des chèques et espèces en banque, l'hôpital a signé un contrat de ramassage de fonds avec la banque. En effet, la banque envoie des caissiers au sein de l'hôpital aux fins de récupérer les encaissements auprès du Caissier recettes. La périodicité de passage est de deux (2) fois par semaine.

## **1.2- EVALUATION DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE EXISTANT**

Le dispositif de contrôle interne sur la trésorerie et les opérations de trésorerie doit fournir l'assurance que :

- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes ;
- les encaissements font l'objet d'un suivi ;
- les actifs liquides sont suffisamment protégés du vol ou du détournement ;
- les lois et règlements sont respectés.

Pour évaluer le contrôle interne du cycle trésorerie de l'hôpital Aristide Le Dantec, nous allons examiner les différents éléments qui composent le cycle (paiement, encaissements, conservations des actifs et comptabilisation).

### 1.1.1 – EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DE PAIEMENT

#### a) Paieement par chèque ou virement

Constat 1 : les chèques et ordres de virement de paiement sont signés par l'Agent Comptable, seule personne autorisée à manier des fonds publics (point fort et/ou point faible).

Commentaire : la signature des chèques et ordres de virement par une seule personne peut comporter des risques si la personne signataire a accès à la comptabilisation des opérations.

Dans le cas de l'hôpital A. Le Dantec, l'Agent Comptable, seul signataire des chèques et ordres de virement, est en même temps Chef du service de l'agence comptable ; en effet, ce service regroupe sous sa responsabilité, la division de la comptabilité chargée de confectionner les états financiers.

La question de savoir si une co-signature des chèques et ordres de virement peut amoindrir les risques peut être posée ; ou bien, faudrait-il revoir la composition de l'agence comptable en y excluant la comptabilité ?

Constat 2 : les chèques présentés à la signature sont accompagnés des pièces justificatives (ordre de paiement, factures certifiées et liquidées, procès-verbal de réception, procédures de livraison, etc.)

Commentaire : le respect des lois et règlements relatifs aux dépenses publiques applicables aux établissements publics (cf instructions n° 6/CM/UEMCA) est un élément fondamental du contrôle interne à l'hôpital.

En effet, toute dépense, avant d'être payée, doit être engagée (bon de commande), certifiée (procès-verbal de réception et bordereau de livraison), liquidée (mentions de liquidation sur facture) et ordonnancée (ordre de paiement).

C'est pourquoi, le signataire des chèques est tenu de vérifier la présence de toutes ces pièces dans le dossier de règlement qui lui est présenté.

Constat 3 : les chèques signés retournent à la personne qui les a préparés.

Commentaire : le risque de manipulation des instruments de paiement peut survenir. C'est pourquoi, il est préconisé que les chèques signés soient sous la responsabilité du signataire (ou des personnes qui dépendent directement de lui) jusqu'au moment où ils sont envoyés à leurs destinataires.

Constat 4 : les chèques sont préparés par le chef de division de la comptabilité et dépenses.

Commentaire : c'est vrai que le signataire ne participe pas à la préparation des chèques et à leur enregistrement, mais le fait d'être préparé par une personne ayant accès à la comptabilité constitue un risque.

Constat 5 : les pièces justificatives sont annulées par apposition d'un cachet : « payé le..... par chèque ou ordre de virement n°..... du ..... » et par le comptable chargé de passer les opérations.

Commentaire : l'annulation des pièces justificatives par apposition de cachet est un bon élément de contrôle contre une éventuelle réutilisation des dites pièces ; cependant, il serait souhaitable de le faire annuler par le signataire des chèques ou par la personne chargée de leur livraison.

#### **b) Paiement par caisse**

Constat 1 : il existe une séparation entre la caisse de paiement et la caisse recette. La caisse de paiement est approvisionnée par chèque au nom du caissier.

Commentaire : cette séparation constitue un bon élément de contrôle interne. Elle facilite aussi le suivi des opérations de caisse.

Constat 2 : difficultés de stabiliser le fond de caisse à un niveau jugé normal eu égard à la nature des paiements effectués.

Commentaire : la caisse paiement ne paie que les dépenses de personnel au niveau de l'hôpital. Ces dépenses sont souvent très élevées et l'effectif (ayant droits) nombreux.

En conséquence, nombre de bénéficiaires des paiements ne se présentent pas très souvent à la caisse pour récupérer leur argent. Cet argent parfois réutilisé pour payer d'autres ayant droits, en vertu des principes de l'unité de caisse, pose un certain nombre de problèmes.

En effet, un suivi très particulier et très pointu doit être fait pour pouvoir justifier à tout instant le solde des comptes de bilan relatifs à ces paiements ; il convient de rappeler qu'avant leur paiement par le caissier, les dépenses concernées sont comptabilisées au journal des opérations diverses par débit des comptes de charges ( : frais de personnel) et par crédit des comptes de bilan (428 xx : charges de personnel à payer).

Ce n'est qu'après le paiement des bons de caisse par le caissier, qu'il est procédé à la comptabilisation de caisse.

Constat 3 : les autorisations de payer les bons de caisse sont données par l'apposition du cachet « VU BON A PAYER » de l'Agent Comptable et ce cachet est détenu, non pas par l'Agent Comptable, mais par le comptable chargé de vérifier la comptabilisation des bons de caisse et le contrôle de la caisse paiement.

Commentaire : les autorisations de paiement des bons de caisse sont certes données par la personne détentrice du cachet « VU BON A PAYER » mais les paiements en question font l'objet d'un ordre de paiement signé par le Directeur, ordonnateur du budget et l'Agent Comptable qui le reçoit en premier.

Donc l'apposition du cachet « VU BON A PAYER » ne constitue qu'une formalité de contrôle supplémentaire permettant au service de la comptabilité de bien suivre les opérations de paiement de caisse (en amont et en aval).

Constat 4 : le caissier paiement s'assure que les bons de caisse qui lui sont présentées sont revêtus du cachet « VU BON A PAYER ».

Commentaire : le cachet « VU BON A PAYER » ne doit pas constituer le seul élément de contrôle pour la validité de l'autorisation du bon de caisse. Il faut imaginer d'autres points de contrôle supplémentaires pour renforcer ce dispositif.

Il est vrai que le nombre très important de bons de caisse à payer ne facilite pas une signature individualisée par l'Agent Comptable ou toute autre personne désignée à cet effet, mais il est très important d'amoinrir le risque d'utilisation d'un cachet du même type par ailleurs.

Constat 5 : avant de payer, le caissier procède à l'identification du bénéficiaire par émargement de ses références de pièces d'identification sur le bon de caisse original et sur l'état de paiement qui récapitule les références (filiation du bénéficiaire, montant et nature du paiement) mentionnées sur le bon de caisse.

En outre, le caissier fait signer le bénéficiaire sur l'original du bon de caisse et sur l'état de paiement (appelé aussi état d'émargement).

Commentaire : la configuration du local abritant la caisse et le nombre élevé de bénéficiaires constituent des éléments qui gênent beaucoup le caissier dans cette tâche d'identification. Parfois, du fait de la routine (c'est le même bénéficiaire qui se présente chaque mois), l'identification n'est pas faite sérieusement.

Constat 6 : souvent, les procurations faites par certains bénéficiaires (souvent les médecins Chefs de service) au profit d'autres pour récupérer à leur place leur paiement, sont irrégulières.

Commentaire : l'irrégularité de la procuration (parfois elle est écrite sur un bout de papier, parfois on ne présente que la pièce d'identité du bénéficiaire sans sa présence physique) constitue un risque de contentieux.

Constat 7 : les bons de caisse déjà payés sont certes annotés par les références des bénéficiaires et par sa signature, mais il ne sont ni annulés, ni numérotés par le caissier.

Commentaire : la réutilisation des bons de caisse est difficile mais le risque d'omission ou de double enregistrement existe.

### 1.1.2 – EVALUATION DU CONTROLE DES ENCAISSEMENTS

Comme pour les décaissements, les encaissements sont réalisés par chèques et par espèces.

a) **Les encaissements par chèques ou virements**

Constat 1 : certains chèques sont reçus par le secrétariat de l'agence comptable et enregistrés dans un registre « arrivée ».

Commentaire : les chèques reçus ici sont ceux émis en règlement des factures envoyées par l'hôpital aux IPM, Assurances et autres entreprises.

Par contre, les chèques émis par les patients (PAF) en règlement de prestations au comptant (non facturé préalablement) sont déposés directement auprès du collecteur (ou du caissier recettes).

Constat 2 : les chèques déposés au secrétariat ne sont pas cachetés et parfois, s'ils ne sont pas barrés, ne le sont pas de la part de la secrétaire chargée de leur réception.

Commentaire : le secrétariat de l'agence comptable n'est outillé ni humainement, ni matériellement pour sécuriser la réception des chèques.

Constat 3 : les chèques sont endossés par le caissier recette.

Commentaire : ceci comporte un risque, d'autant que certains chèques ne sont pas barrés. Il serait souhaitable de faire endosser les chèques, soit par l'Agent Comptable, soit par le Chef de la division du recouvrement.

b) **Les encaissements par espèces**

Ici, il convient de préciser que le principe de séparation des caisses est observé. Il existe, en effet, une caisse dépenses et une caisse recettes.

Constat 1 : les encaissements effectués par les collecteurs ne font pas l'objet de facturation préalable.

Commentaire : l'absence de facturation préalable avant encaissement constitue un risque ; il est pratiquement impossible de savoir si les recettes encaissées correspondent à la réalité.



Constat 2 : les reçus de paiement utilisés par les collecteurs ne font pas l'objet d'un suivi particulier même si la caissière les répertorie sur une fiche.

Commentaire : le suivi de reçus de paiement peut amoindrir les risques de circulation des reçus de paiement parallèles.

Constat 3 : les quittances (numéraires et bancaires) non encore entamées sont gardées sous la responsabilité du caissier recette.

Commentaire : l'utilisation des quittanciers doit faire l'objet d'un suivi particulier par une autre personne différente du caissier. Le caissier ne doit disposer que du quittancier en cours d'utilisation.

Constat 4 : absence de suivi comptable des encaissements au niveau du collecteur.

Commentaire : il serait intéressant de faire tenir au collecteur un registre qui récapitule les encaissements effectués et leurs reversements auprès du caissier recettes. Ce registre peut avoir la même configuration que le calepin de caisse tenu par les caissiers.

Constat 5 : les collecteurs de la pharmacie IB font leur versement avec du retard.

Commentaire : le retard de versement constitue un risque de détournement de recettes.

Constat 6 : tous les autres collecteurs font leur versement tous les jours auprès du caissier recettes.

Commentaire : la centralisation des recettes constitue un moyen sûr de sécurisation des recettes.

Constat 7 : les fonds encaissés par le caissier recettes sont remis en banque suivant un système de ramassage sur place par cette dernière.

Commentaire : ce système présente l'avantage d'amoindrir les risques de toute nature.

Constat 8 : les fonds non encore reversés en banque sont gardés dans un coffre fort dont seul le caissier détient la clef mais pas la combinaison est détenue par l'Agent Comptable.

Commentaire : ce dispositif est un bon élément de contrôle et contribue certes à sécuriser davantage les recettes, mais il convient d'augmenter le nombre de ramassage de la banque.

### 1.1.3 – EVALUATION DES ENREGISTREMENTS COMPTABLES DES OPERATIONS DE TRESORERIE

Constat 1 : les Journaux banque sont tenus par la même personne qui tient les comptes fournisseurs.

Commentaire : cette situation comporte un risque de manipulation des comptes.

Constat 2 : le Journal caisse est tenu par la même personne qui tient les comptes de bilan « charges de personnel à payer ».

Commentaire : risque de manipulation des comptes.

Constat 3 : les rapprochements bancaires sont effectués par la même personne qui tient les journaux de banque.

Constat 4 : il est ouvert autant de journaux bancaires qu'il y a de banques et autant de journaux caisse qu'il existe de caisse (caisse dépenses, caisse recettes).

Commentaire : ce dispositif permet d'être le plus exhaustif possible en matière de comptabilisation.

### 1.1.4 – EVALUATION DE LA FONCTION « BUDGETISATION – ESTIMATION DES NIVEAUX D'ENCAISSES »

Le budget de trésorerie établi par l'Agent Comptable n'est pas en étroite connexion avec les autres budgets (achats, ventes, etc... ) alors même qu'il ne devrait constituer que la résultante des prévisions retenues pour l'élaboration de ces budgets :

- Prévisions des activités médicales et des règlements de « clients » (IPM, Entreprises, Etat, Assurances) ;

- Prévisions d'achats de bien d'exploitation, d'investissements et le paiement aux fournisseurs ;
- Prévisions de recrutement, de mise à la retraite du personnel, de niveau de la masse salariale et des règlements des salaires et charges sociales ;
- Prévisions de réception de subvention.

Cette absence de prise en compte systématique des éléments des autres budgets entraîne souvent la confection de budgets de trésorerie irréalistes, difficilement rapprochables des éléments réels de la trésorerie.

Cette déficience est accentuée par le fait que les autres budgets (achats, ventes, etc) sont eux-mêmes souvent établis de manière à faire apparaître une exploitation équilibrée ou avec un déficit supportable, donc avec des éléments n'ayant qu'un lointain rapport avec la réalité.

Sur un autre plan, le suivi du budget de trésorerie est en pratique :

- ou bien non assuré : dans ce cas, aucune justification chiffrée n'est apportée aux écarts constatés et les dirigeants n'ont aucune possibilité d'anticiper sur les impasses éventuelles à trésorerie ;
- ou bien imparfaitement assuré : les changements fondamentaux dans les prévisions d'activités, d'achats et de prestations de service n'amènent pas à la révision, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ; ce qui fait apparaître des écarts difficilement analysables, les éléments réels étant rapprochés de prévisions initiales qui ne sont plus d'actualité.

Enfin, les rapprochements « budgets de trésorerie – situation réelle de trésorerie » ont été effectués avec des délais trop longs (éléments du mois  $m$  exploités à  $m+4$ , par exemple) qui ôtent tout intérêt à ce travail et empêche la prise de mesures correctives.

Dans une approche plus globale, BARRY, a constaté que les missions d'audit effectuées ces dernières années dans les établissements publics constatent une impossibilité de certifier, sans réserve, la régularité et la sincérité des comptes de ces entreprises.

Cette impossibilité de certification découle elle-même de graves insuffisances dans les procédures administratives et comptables des établissements publics concernées, qui, d'après lui :

- altèrent la qualité et la fiabilité de l'information produite ;
- ne permettent pas d'assurer l'exhaustivité des enregistrements ;
- entachent la régularité et la sincérité des comptes produits ;
- favorisent les détournements de biens et les irrégularité dans la confection des documents financiers.

Par ailleurs, ces insuffisances dans les procédures administratives et comptables ont une incidence négative sur la gestion de l'entreprise :

- l'absence d'informations fiables et disponibles à temps ne permet pas la prise de décisions correctes ;
- les lourdeurs ou les redondances dans les procédures opérationnelles, administratives et comptables sont génératrices de pertes de temps et retardent la prise de décisions.

Ce constat fait, BARRY a énuméré les principales raisons qui expliquent cette situation :

- la première explication tient au statut de ces entreprises : les textes les régissant sont à forte connotation administrative et juridique. Ils font de ces entreprises des « services administratifs » devant se cantonner dans le cadre d'une gestion dont les principaux axes (achats, commande, budget..... ) sont préfixés et imposés aux dirigeants de ces établissements publics. Ce qui fait d'une décision de gestion, prise à bon escient mais en infraction des dispositions pré indiquées, une décision répréhensible.
- ces textes, du fait de leur aspect juridique et administratif, ne règlent pas le problème du contrôle interne des établissements (sauvegarde des actifs, séparation des fonctions, systèmes de transmission et de traitement des informations). Ce qui explique les nombreux cas de fraude détectés ces dernières années, malgré l'impressionnant arsenal de textes

réglementant les différents aspects de la gestion (budgétisation des dépenses, choix des fournisseurs, contrôle des actifs monétaires, etc... )

- l'existence de ces textes dénature la fonction de contrôle interne exercée par les corps de contrôle de l'Etat. Les contrôles sont exercés surtout par référence à ces textes, et à posteriori, au détriment de l'appréciation du contrôle interne (auto contrôle) mis en place par l'établissement. Or, l'examen du contrôle interne de l'entreprise est fondamental.
- le choix du personnel repose dans beaucoup de cas sur des considérations subjectives au détriment des critères intrinsèques de compétence ; ce mode de choix a des répercussions importantes sur le fonctionnement des établissements. Ce mode de choix est facilité par le fait que les organes dirigeants surveillent uniquement la masse salariale budgétisée, sans contrôle de la qualité du personnel recruté et/ou promu. Ce qui explique les fortes inadéquations constatées en pratique, entre les titulaires de poste et les postes occupés. Cette insuffisance dans les compétences entraîne des retards dans la mise en place de procédures administratives et comptables fiables ou une mauvaise application de ces procédures qui se traduit par des pertes d'information, des irrégularités ou des fraudes.

## CONCLUSION SUR L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE :

L'évaluation du contrôle interne du cycle de la trésorerie à l'hôpital Aristide Le Dantec fait ressortir des forces et des faiblesses. L'importance des faiblesses découle de facteurs internes et externes que sont :

- **Le niveau d'implication des autorités de tutelles pour la mise en place de la réforme hospitalière ;**

En réalité, la direction des établissements de santé, chargé de piloter la réforme hospitalière, a pris beaucoup de retard dans la mise en place des outils de gestion devant accompagner la mise en place cette réforme.

En effet le manuel des procédures conçu pour l'ensemble des hôpitaux est difficilement applicable à l'hôpital A. Le Dantec pour des raisons de spécificités.

- **Les difficultés liées au démarrage effectif de la réforme à l'hôpital A. Le Dantec qui ont fait que pendant presque trois ans (de l'année 2000 à 2002) le rôle du conseil d'administration et de la Direction de l'hôpital a été réduit à convaincre les chefs de service médicaux de la nécessité d'application de cette réforme.**

En effet, durant toute cette période, l'hôpital ne présentait pas une organisation qui puisse garantir un contrôle interne efficace .

- **L'insuffisance de dispositifs théorique et pratique de contrôle interne ;**

Le seul service de contrôle mis en place par la réforme était la cellule de contrôle de gestion avec une seule personne pour la piloter. Ces attributions sont limitées au pilotage du budget.

**Tableau des faiblesses du contrôle interne existant**

| <b>Faiblesses constatées</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. PAIEMENTS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les instruments de paiement(chèques et ordre de virement) sont signés par une seule personne :l'agent comptable ;</li> <li>• Les instruments de paiement sont établis par le chef de division de la comptabilité ;</li> <li>• Les chèques signés retournent à la comptabilité pour y être délivrés ;</li> <li>• L'annulation des pièces justificatives faite par la division de la comptabilité ;</li> <li>• Difficultés de stabiliser le fonds de caisse à un niveau jugé normal eu égard à la nature des paiements effectués.</li> </ul> <p><b>2. ENCAISSEMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les chèques déposés au secrétariat ne sont pas cachetés et parfois, s'ils ne sont pas barrés, ne le sont pas de la part de la secrétaire chargée de leur réception.</li> <li>• Les chèques sont endossés par le caissier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détournements de fonds ;</li> <li>• Manipulation des instruments de paiement et donc possibilités de fraudes ;</li> <li>• Manipulations frauduleuses de la comptabilité en rapport avec les règlements ;</li> <li>• Omission volontaire d'annulation et double paiement ;</li> <li>• Difficultés de suivi de la caisse ;</li> <li>• Fraudes ;</li> </ul> |

recettes ;

- Encaissements de recettes sans facturation préalable ;
- Les quittanciers non entamés gardés sous la responsabilité du caissier recettes ;
- Retard de reversement des recettes au caissier recettes de la part des collecteurs de garde et ceux de l'initiative de Bamako(IB) ;

### 3. ENREGISTREMENT

- Tenue des journaux de trésorerie et des comptes fournisseurs par une seule personne ;
- Rapprochements bancaires effectués par le comptable qui tient les journaux de trésorerie ;

- Non conforme ;
- Difficultés de savoir si les encaissements effectués correspondent à la réalité ;
- Possibilités de manipulations frauduleuses ;
- Possibilités de détournement de recettes ;

- Possibilités de manipulations frauduleuses ;
- Possibilités de manipulations frauduleuses



## Chapitre 2

### PROPOSITION D'AMELIORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE POUR LE CYCLE TRESORERIE

**INTRODUCTION** : la démarche que nous proposons est, en d'autres termes, le plan d'action suivant lequel le nouveau dispositif de contrôle interne va être mise en place à l'hôpital A. L. Dantec.

#### **2.1 – METHODOLOGIE**

A la lumière de l'évaluation faite sur les procédures de contrôle interne de la trésorerie, nous avons proposé le guide des procédures de gestion de la trésorerie suivant :

|                |                       |                                            |                    |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                          | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- Dépenses</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse<br/>- dépenses</b>  | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>A.C.P.</b>                              |                    |
|                | <b>Tâche</b>          |                                            | <b>FOLIO</b>       |

### L'A.C.P.

En cas de besoin, l'A.C.P. :

- ⇒ Fait établir un chèque de retrait
- ⇒ signe le chèque
- ⇒ établit une fiche d'approvisionnement de caisse
- ⇒ remet le chèque au caissier - dépenses
- ⇒ envoie une photocopie du chèque au Directeur pour information

|                |                       |                                        |                    |
|----------------|-----------------------|----------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                      | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse - dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse - dépenses</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Le Caissier - dépenses</b>          | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                                        |                    |

### Le Caissier dépenses

- ⇒ Retire le montant du chèque à la banque
- ⇒ compte le montant retiré en présence de l'A.C.P.
- ⇒ établit une quittance numéraire de versement en caisse
- ⇒ transmet une copie de la quittance et le reçu de banque à l'ACP et à la Direction
- ⇒ verse les fonds dans son coffre et ferme
- ⇒ enregistre le montant versé dans son brouillard (calepin de caisse)

|                |                       |                                           |                    |
|----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                         | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>-dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse<br/>- dépenses</b> |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>A.C.P.</b>                             | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                                           |                    |

**L'A. C. P.**

- ⇒ Vérifie le montant retiré de la banque par le caissier et à verser en caisse
- ⇒ signe la fiche d'approvisionnement de caisse conjointement avec le caissier
- ⇒ transmet une copie de la fiche d'approvisionnement et la copie du chèque de retrait au comptable
- ⇒ et joint une pièce d'imputation

|                |                       |                                           |                    |
|----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                         | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>-dépenses</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse<br/>- dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Le Comptable</b>                       |                    |
|                | <b>Tâche</b>          |                                           | <b>FOLIO</b>       |

### Le Comptable

⇒ Reçoit la fiche d'approvisionnement de caisse, la copie du chèque et la pièce d'imputation de l'ACP

⇒ Impute l'opération d'alimentation de la caisse par la banque dans le Journal caisse-dépenses selon les écritures ci-après :

- espèces contre chèque
- Débit 57 Caisse Principale
- Crédit 52 Banque (chèque de retrait)

**Nota bene** : le passage du compte 57-caisse au compte 52-banque se fait par le biais du compte de liaison **585-virement interne**

|                |                       |                                            |                    |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                          | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- dépenses</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par<br/>Caisse - dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Service Demandeur</b>                   |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Expression besoins</b>                  | <b>FOLIO</b>       |

**Les personnels des services expriment des besoins de règlement d'opérations diverses :**

- ⇒ Remboursement de frais
- ⇒ Demande d'avance sur salaire
- ⇒ Avance sur frais de mission

**Le Chef de service :**

- ⇒ Reçoit la demande justifiée par un document
- ⇒ l'annote avec son avis
- ⇒ la transmet au S.A.F.

|                |                       |                                            |                    |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                          | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- dépenses</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par<br/>Caisse</b>            | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>S.A.F.</b>                              |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Transmission<br/>demande</b>            | <b>FOLIO</b>       |

**Le S.A.F.**

- ⇒ reçoit la demande avec la pièce justificative
- ⇒ l'apprécie au regard des dotations budgétaires,
- ⇒ l'annote
- ⇒ établit un ordre de paiement( OP)
- ⇒ le transmet au Directeur pour signature.

|                |                       |                                        |                    |
|----------------|-----------------------|----------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                      | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse -dépenses</b>  |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par Caisse - dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Secrétaire du Directeur</b>         |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Réception et transmission OP</b>    | <b>FOLIO</b>       |

### Le secrétariat du Directeur

- ⇒ reçoit l' OP du S.A.F.
- ⇒ l'enregistre au courrier arrivée interne avec numéro d'ordre
- ⇒ la transmet dans le parapheur courrier interne au Directeur



|                |                       |                                                 |                    |
|----------------|-----------------------|-------------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                               | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- dépenses</b>      |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par<br/>Caisse - dépenses</b>      | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Directeur</b>                                |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Autorisation<br/>demande de<br/>paiement</b> | <b>FOLIO</b>       |

### Le Directeur

- ⇒ reçoit l'OP
- ⇒ autorise au regard des annotation du S.A.F.
- ⇒ le transmet à l'A.C.P. pour dispositions à prendre

|                |                       |                                                    |                    |
|----------------|-----------------------|----------------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                                  | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- dépenses</b>         |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par<br/>Caisse - dépenses</b>         | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>A.C.P.</b>                                      |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Imputation et<br/>transmission<br/>caissier</b> | <b>FOLIO</b>       |

### L'A.C.P.

- ⇒ reçoit l'OP du Directeur
- ⇒ vérifie les disponibilités de fonds pour la satisfaire
- ⇒ impute l'opération
- ⇒ transmet l'OP avec la mention «Vu bon à payer » au caissier

|                |                       |                                            |                    |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                          | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- dépenses</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par<br/>Caisse - dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Caissier - dépenses</b>                 |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Paiement</b>                            | <b>FOLIO</b>       |

### Le Caissier Principal

- ⇒ reçoit l'OP de l'ACP
- ⇒ vérifie les différentes autorisations et la régularité de la pièce justificative
- ⇒ paie l'intéressé
- ⇒ identifie la partie prenante et enregistre l'acquit libératoire (décharge)
- ⇒ délivre une quittance à l'intéressé
- ⇒ enregistre dans son brouillard
- ⇒ transmet la quittance et la demande imputée au comptable

| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                      | <b>DATE</b>        |
|----------------|-----------------------|----------------------------------------|--------------------|
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse - dépenses</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Règlement par Caisse - dépenses</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Comptable</b>                       |                    |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Comptabilisation règlement</b>      | <b>FOLIO</b>       |

Le Comptable :

- ⇒ reçoit l'OP payé avec la quittance de caisse
- ⇒ enregistre l'opération de règlement selon le cas et au vu de l'imputation de l'A.C.P.

|                                                                                    | <u><b>Ecritures</b></u>              |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <u><b>Frais</b></u><br><br>Au Débit 40<br>Au Crédit 57                             | Frais médicaux<br>Caisse             |
| <u><b>Acompte sur salaire</b></u><br><br>Au Débit 42<br>Au Crédit 57               | Acompte sur salaire<br>Caisse        |
| <u><b>Règlement salaire petit personnel</b></u><br><br>Au Débit 42<br>Au Crédit 57 | Règlement rémunération due<br>Caisse |

**Opérations diverses**

Au Débit 47

Au Crédit 57

Débiteurs divers

Caisse Principale

**Opérations diverses autre**

Au Débit 60

Au Crédit 57

Compte de charge

Caisse Principale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

|                |                       |                                        |                    |
|----------------|-----------------------|----------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                      | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse - recettes</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse - recettes</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Caissiers auxiliaires</b>           | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                                        |                    |

**Les caissiers auxiliaires :**

- ⇒ encaisse recettes au comptant des usagers
- ⇒ établit, en fin de journée un bordereau de versement (BV)
- ⇒ reverse recettes au caissier - recettes

|                |                       |                                        |                    |
|----------------|-----------------------|----------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                      | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse - recettes</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse - recettes</b>  | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Le Caissier - recettes</b>          |                    |
|                | <b>Tâche</b>          |                                        | <b>FOLIO</b>       |

### Le Caissier recettes

- ⇒ encaisse les recettes des caissiers auxiliaires
- ⇒ établit une quittance numéraire de versement au profit des caissiers auxiliaires
- ⇒ vise les bordereaux de versement
- ⇒ établit le journal des recettes(JR)
- ⇒ transmet le duplicata de la quittance et le journal des recettes à l'ACP et à la Direction
- ⇒ verse les fonds dans son coffre et ferme
- ⇒ enregistre le montant encaissé dans son brouillard (calepin de caisse)

|                |                       |                                           |                    |
|----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                         | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>-recettes</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse<br/>- recettes</b> |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>A.C.P.</b>                             | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                                           |                    |

### L'A.C.P.

- ⇒ Vérifie le montant encaissé par le caissier et à verser en caisse
- ⇒ signe la fiche d'inventaire journalier de caisse conjointement avec le caissier
- ⇒ signe le journal des recettes et paraphe les BV
- ⇒ transmet le JR au comptable
- ⇒ et joint une pièce d'imputation



|                |                       |                                           |                    |
|----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                         | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>-recettes</b> |                    |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Alimentation Caisse<br/>- recettes</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Le Comptable</b>                       |                    |
|                | <b>Tâche</b>          |                                           | <b>FOLIO</b>       |

### Le Comptable

⇒ Reçoit le JR de l'ACP

⇒ Impute l'opération d'alimentation de la caisse-recettes dans le Journal caisse-recettes selon les écritures ci-après :

- Débit 5713 Caisse-recettes
- Crédit 7\*\*\* produits

|                |                       |                                            |                    |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                          | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- recettes</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Versement recettes<br/>à la banque</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Le caissier-recettes</b>                | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                                            |                    |

**Le caissier recettes :**

- ⇒ fait la situation des recettes à verser
- ⇒ verse les recettes à la Banque contre reçu de versement
- ⇒ annote son brouillard de caisse
  
- ⇒ transmet reçu de versement à l'ACP

|                |                       |                                            |                    |
|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>                          | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la Caisse<br/>- recettes</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Versement recettes<br/>à la banque</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>L'ACP</b>                               | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                                            |                    |

**L' ACP :**

- ⇒ vérifie et annote le brouillard de caisse au vu du reçu de versement
- ⇒ transmet le reçu de versement au comptable
- ⇒ transmet reçu de versement à la Direction

|                |                       |                             |                    |
|----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>           | <b>DATE</b>        |
|                | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la banque</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Paiement par banque</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>L'ACP</b>                | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          |                             |                    |

**L' ACP :**

- ⇒ reçoit l'OP du directeur
- ⇒ vérifie la régularité au vu de la procédure réglementaire
- ⇒ fait établir un chèque barré au nom du bénéficiaire
  
- ⇒ signe le chèque

|                | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>           | <b>DATE</b>        |
|----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la banque</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Paiement par banque</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>Secrétaire de l'ACP</b>  | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>Remise de chèque</b>     |                    |

### Secrétaire de l'ACP

- ⇒ enregistre le chèque dans son cahier de transmission
- ⇒ en fait une copie
- ⇒ remise à l'ayant droit avec décharge
- ⇒ annote les références du chèque sur l'OP
  
- ⇒ transmet au comptable la copie du chèque et l'OP

|                | <b>CYCLE</b>          | <b>TRESORERIE</b>           | <b>DATE</b>        |
|----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>HOPITAL</b> | <b>Procédure</b>      | <b>Gestion de la banque</b> | <b>Mise à jour</b> |
|                | <b>Sous procédure</b> | <b>Paiement par banque</b>  |                    |
|                | <b>Fonction</b>       | <b>comptable</b>            | <b>FOLIO</b>       |
|                | <b>Tâche</b>          | <b>comptabilisation</b>     |                    |

### Le comptable

- ⇒ reçoit l'OP et la copie du chèque
  - ⇒ procède à l'annulation des pièces justificatives
  - ⇒ enregistre l'opération de règlement
- débit : fournisseurs ou autres  
 crédit : banque

nota bene : le comptable passe auparavant l'écriture ci-dessous :

- débit : compte de charges par nature  
 crédit : compte fournisseurs

### **2.1.1 – L'organisation pratique du contrôle interne à l'hôpital A. Le Dantec pour le cycle trésorerie**

Cette organisation consistera en la clarification de la notion de contrôle interne, le positionnement du service d'audit interne, les moyens et les modalités d'intervention de l'audit interne.

#### **a) La dénomination : un préalable indispensable**

Le contrôle interne n'est, ni une fonction, ni un service ; c'est plutôt un système, voir un dispositif dont les premiers responsables et instigateurs sont d'abord et avant tout les organes dirigeants de l'hôpital, à savoir le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

Le contrôle interne s'étend à tous les compartiments de l'hôpital en général, mais celui du cycle trésorerie concerne en particulier l'agence comptable.

#### **b) Le positionnement du service d'audit interne**

Le service d'audit interne qui n'existe pas encore au sein de l'hôpital doit être créé parce que essentiel et permanent. Il doit être dirigé par un responsable dont le positionnement hiérarchique garantit son indépendance à l'égard des unités opérationnelles.

Le responsable du contrôle interne doit, en cas de nécessité, avertir la Direction de l'hôpital de tout dysfonctionnement décelé par ses soins.

#### **c) Les moyens de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit disposer de moyens humains et matériels pour mener à bien ses fonctions.

Au nombre de ces moyens, il faut compter :

- ***une équipe de collaborateurs intègres, discrets et compétents*** : l'intégrité et la discrétion du responsable de l'audit interne et de ses collaborateurs doivent être irréfutables ; leurs compétences doivent également être reconnues et appréciées ;

- ***les moyens nécessaires à la maîtrise des risques*** : à cet effet, le responsable de l'Audit interne :
  - dispose de l'ensemble des documents décrivant l'organisation des services opérationnels et des procédures.
  - est destinataire des fiches d'anomalies, des réclamations formulées par les tiers et des situations financières à la confection desquelles il aura préalablement participé.
- ***Les outils de consultation des principaux fichiers et données comptables*** : le responsable de l'audit interne a accès au fichiers et documents comptables de l'hôpital tenus au niveau de l'Agence Comptable.
- ***Les pistes d'audit*** : Les pistes s'entendent tous les éléments nécessaires à la reconstruction à posteriori de chacune des étapes de traitement d'une opération donnée.

#### **d) Les modalités d'intervention de l'audit interne**

Par modalité d'intervention, on entend les actions à entreprendre par l'Audit interne, comment il les entreprend et suivant quel échéancier si nécessaires ; ainsi :

- le responsable de l'audit interne a compétence pour intervenir à tout instant dans tout le système d'encaissement et de décaissement.
- pour cela, il procède :
  - chaque mois, à des contrôles récurrents ainsi qu'à des audits détaillés des procédures d'encaissement et de décaissement en vu de s'assurer de leur efficacité, de leur respect de la réglementation en vigueur et enfin de leur application effective par les agents ;
  - à n'importe quel moment, à des contrôles inopinés dès lors que des évènements extraordinaires en commande l'absolue nécessité et, ce, sur autorisation de la Direction ;



- chaque jour, l'auditeur interne peut participer à l'inventaire journalier des caisses et apposer son visa sur la *fiche de contrôle journalier* des caisses établie à cet effet ;
  - à l'émission d'un avis motivé sur toute idée de mise en place éventuelle de nouvelles procédures initiées par la Direction ou l'agence comptable.
- le responsable de l'audit interne est l'interlocuteur privilégié des auditeurs et contrôleurs externes dont il facilite les missions par :
- la mise à disposition de tout document susceptible de les aider dans leurs missions. Ces documents peuvent être, par exemple, les copies des rapports de contrôle interne des trois derniers mois, la copie du rapport annuel d'activités de l'année qui a précédé la mission et enfin les fiches éventuelles d'anomalies constatées lors des audits et vérifications de l'équipe du contrôle interne ;
  - une franche collaboration avec ceux-ci.
- le responsable de l'audit interne clôture ses audits et vérifications par :
- la rédaction d'un rapport de contrôle interne à l'attention de la Direction de l'hôpital. Dans ce rapport, il fait part de ses observations et surtout de ses recommandations en vue de l'amélioration du contrôle interne ;
  - la rédaction d'un rapport annuel d'activités à l'attention du Conseil d'Administration via la Direction. Dans ce rapport, il présente son appréciation générale sur l'efficience et l'efficacité du système de contrôle interne.

## **2.2 – RECOMMANDATIONS**

L'évaluation du contrôle interne du cycle trésorerie de l'hôpital Aristide Le Dantec nous a permis certes de déceler des points forts qu'il convient de consolider, mais aussi des points faibles pour lesquels des recommandations particulières doivent être faites.

En conséquence, les recommandations que nous ferons se situeront à trois niveaux : le Conseil d'Administration, la Direction de l'hôpital et l'Agence Comptable.

### **2.2.1 – Au niveau du Conseil d'Administration**

La loi portant réforme hospitalière a défini les attributions du Conseil d'Administration ; cependant, pour dynamiser son rôle d'organe d'approbation de gestion, il convient de lui assigner des objectifs spécifiques.

En effet, le Conseil d'Administration doit étendre son champ d'actions à :

- la définition d'objectifs de contrôle interne,
- l'autorisation de la création d'un service d'audit interne

### **2.2.2 – Au niveau de la Direction**

Pour permettre au nouveau système de contrôle interne d'être efficace et performant, nous recommandons à la Direction :

- de diligenter la création du service d'audit interne dirigé par un responsable ayant les qualités et la formation requise,
- de diligenter la formation spécifique du personnel des services opérationnels et de contrôle. Cette formation devra être confiée à des consultants professionnels.
- de réorganiser l'agence comptable de manière à respecter les incompatibilités de certaines fonctions,

- de doter l'agence comptable de moyens humains et matériels pour une bonne séparation des fonctions dites incompatibles.

### **2.2.3 – Au niveau de l'Agence Comptable**

L'évaluation du contrôle interne existant nous a permis de déceler des points faibles pour lesquels des recommandations spécifiques doivent être faites. Ces recommandations se situent à différents niveaux pour différentes fonctions :

- fonction « budgétisation – estimation des niveaux d'encaisse » ;
- fonction « encaissement » ;
- fonction « paiement » ;
- fonction « comptabilisation ».

#### **a) Fonction « budgétisation – estimation des niveaux d'encaisse »**

- ⇒ Mise en place de budget de trésorerie mensualisé afin de refléter les variations prévues au niveau des autres budgets (voir exemple de budget de trésorerie en annexe)
- ⇒ Le suivi doit en être assuré au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques

#### **b) Fonction « encaissement »**

Afin d'obtenir l'assurance que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et de minimiser les cas de détournement de recettes, il est primordial de mettre en place les mesures suivantes :

- ⇒ Instauration d'un système de pièce pré – numéroté de caisse et investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse ;

- ⇒ Fixation d'un niveau maximum d'encaisse à partir duquel les espèces en caisse recettes doivent être impérativement reversées en banque ;
- ⇒ Séparation stricte des fonds avec celle de tenue des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banque ;
- ⇒ Revoir la procédure de remboursement au niveau de la caisse recettes.

### c) **Fonction « Paiement »**

Les procédures ci-après doivent être mises en place pour assurer un correct suivi des règlements effectués et éviter les cas de détournement par règlement de dépenses fictives :

- ⇒ Fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et celles à régler impérativement par banque ;
- ⇒ L'annulation des documents de dépenses par report des indications du paiement sur ces documents doit être fait par le signataire des chèques ou ordres de virements ou bien par le caissier dépenses pour les paiements à la caisse.
- ⇒ Faire délivrer les chèques signés par un agent différent de celui qui les a préparés.

### d) **Aspect comptable du cycle de la trésorerie**

- ⇒ Le cycle de la trésorerie comportant des risques importants en matière de détournement, il est indispensable que les informations comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires ;
- ⇒ Par ailleurs, eu égard à ces risques, il est primordial d'assurer une séparation des fonctions comptables avec celle d'autorisation des règlements et de gestion des fonds ;

⇒ Les principes de comptabilisations :

- les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature, alors même qu'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés qu'à leur réception effective par la banque (notifié par un avis de crédit) ;
- aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banque : les banques à solde débiteur doivent figurer à l'actif du bilan et celles à solde créditeur au passif ;
- les avoirs en monnaie étrangère doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture : les écarts positifs ou négatifs résultant de la conversion sont portés dans un compte de gain ou de perte.

⇒ Description des fonctions comptables : la comptabilité doit être organisée de manière à ce que les fonctions de comptabilisation des opérations de caisses et de banques, de suivi des comptes de liaison et de contrôle des avoirs en caisses et en banques soient séparées.

- Fonction « *comptabilisation des opérations de caisses et de banques* » : reprend les tâches d'enregistrement dans les livres comptables de caisses et de banques des mouvements (encaissement – paiement) intervenus ;
- Fonction « *suivi des comptes de liaison* » : comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds) ;
- Fonction « *contrôle des avoirs en caisse et en banque* » : comprend toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse, de rapprochement des opérations comptabilisées et de celles enregistrées par la banque pour un compte donné.

## CONCLUSION GENERALE

Parler du contrôle interne pourrait être considéré comme anonyme pour ne pas dire sans intérêt majeur au regard du nombre de fois que ce thème a été abordé dans le cadre des mémoires au CESAG.

Cependant, la réforme hospitalière instaurée au Sénégal et qui est en train de se mettre en place dans les hôpitaux publics érigés en établissements publics, avec une autonomie de gestion, a bien besoin de contrôler ses opérations à l'interne.

En outre, la réglementation publique qui régie ces « établissements publics » ne règle pas le problème du contrôle interne (Mamadou Barry : Audit Contrôle Interne). Ce qui explique les nombreux cas de malversation détectés ces dernières années.

Ainsi, nous avons voulu, dans le cadre de ce mémoire, contribuer à combler un vide qui peut porter un lourd préjudice à l'hôpital Aristide Le Dantec.

En effet, depuis la mise en place de la réforme, l'hôpital ne dispose, ni de manuel de procédures, ni d'auditeur interne.

A ce titre, le présent mémoire, surtout en ce qui concerne sa partie pratique, est une esquisse de mise en place d'un système de contrôle interne à l'hôpital Aristide Le Dantec pour le cycle trésorerie.

Ce mémoire ne peut pas être neutre parce que fait par une personne qui est au cœur du système et premier responsable de la trésorerie.

A cette station, je mesure, en tant qu'agent comptable particulier, tout le risque lié à l'absence d'un dispositif de contrôle interne.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. ASCHENBROICH Yves, POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier (1997), la nouvelle trésorerie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.
2. Abderraouf YAÏCH : Normes Pratiques et Procédures de Contrôle Interne.  
<http://www.procomptable.com/qualité/quest.htm>
3. BARROIN Laurence, BEN SALEM Mourad (2002), vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé,  
[www.lgd-finance.com/image/article/2002/barroin012.pdf](http://www.lgd-finance.com/image/article/2002/barroin012.pdf)
4. BERNET ROLLANDE Luc (2004), les dates de valeur,  
[www.netpme.fr/banque-entreprise/article.php?article=61](http://www.netpme.fr/banque-entreprise/article.php?article=61)
5. Barry Mamadou (1995), Audit et Contrôle : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé.
6. BECOUR Jean Charles, BOUQUIN Henry (1996), Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité, 2<sup>ème</sup>, Economica, paris.
7. CHOINEL Alain, ROUYER Gérard (1986), la trésorerie de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, collection que sais-je.
8. COLLINS Lionel, VALIZ Gérard (1992), Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et statistiques, édition Dalloz, paris.
9. COLLINS Lionel, VALIZ Gérard (1986), Audit et Contrôle interne : principes, objectifs et pratique, édition Dalloz.

10. CNCC (Compagnie National des COMMISSAIRES aux Comptes) (1992),  
Appréciation du contrôle interne.
11. COOPERS & LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, cinquième  
tirage, les éditions d'organisation,
12. DESMULIERS Gérard, LEMAN Marc (1999), Gestion de al trésorerie : outils  
efficaces, encyclopédie de management, tones 2.
13. Dubois Denis (1997), Trésorerie, encyclopédie de gestion, Tome 3, 2<sup>ème</sup> édition,  
Economica.
14. HENRY Alain, MONKAM-DAVERAT Ignace (1998), Rédiger les procédures de  
l'entreprise : Guide pratique, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris.
15. LEROY Michel (1999), Gestion de trésorerie, édition d'organisation, collection  
multimédia finance.
16. PHILIP Laurent, THERKAWSKY Pierre (1991), Pratique de l'audit opérationnel,  
pour une dynamique de progrès dans l'entreprise, édition d'organisation, paris.
17. POLINIATO Bruno, VOYENNE Didier (1997), La nouvelle trésorerie de l'entreprise,  
édition Donod.
18. RENARD Jacques (2002), Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> édition, édition  
d'organisation.
19. SOW N 'gary (2003), Codex : Audit de la trésorerie,
20. Yazı moussa (2003), Contrôle de gestion, codex du programme audit et contrôle de  
gestion, CESAG.