**Sommaire**

**Introduction générale**...................................................................…..3

**Chapitre 1 : l’audit et le cycle Trésorerie**

**Introduction………………………………………………………………..…..6**

**Section 1** : Concept de l’Audit ……………………………………………...…7

1. Définition de l’Audit………………………………………………..……7
2. La démarche de l’Audit………………………………………………..…8

**Section 2** : le cycle de Trésorerie …………………………...…………………15

1. Définition de cycle trésorerie…………………………………………...15
2. Eléments constitutifs de cycle trésorerie…………………………….….17
3. Les Opérations et le system de contrôle interne de la trésorerie…….….19

**Conclusion……………………………………………………………………..22**

**Chapitre 2 : l’Audit des procédures du cycle trésorerie**

**Introduction………………………………………………………………...…24**

**Section1** : la mise en œuvre d’un audit de cycle trésorerie …………………....25

1. La prise de connaissance du système……………………………………25
2. La description du système de contrôle interne………………………..…26
3. Approche par les risques……………………………………………...…32
4. L'évaluation des risques dus à la conception des systèmes…………..…39

**Section 2** : Méthodologie de l’audit des procédures de cycle trésorerie………40

1. Le modèle d'analyse…………………………………………………..…40
2. Les outils de collecte de données……………………………………..…42
3. La méthode d'analyse des résultats…………………………………..….44

**Conclusion………………………………………………….…………….……45**

**Chapitre 3 : Cas pratique, l’Audit de cycle trésorerie de l’AgenceAssurance Alliance**

**Introduction……………………………………………………………..…….47**

**Section 1** : Présentation de l’agence Alliance assurance………………..……..48

1. Historique et missions …………………………………………….…….48
2. Les structures de l’agence………………………………………….……49

**Section 2** :Description du cycle de trésorerie d’agence Alliance assurance…..51

1. Objectifs du processus de gestion de trésorerie …………………...……51
2. Les intervenants de la gestion de trésorerie ………………………….…51
3. Les fonctions du cycle de trésorerie…………………………………..…52

**Section 3** :Analyses et recommandations…………………….…………….….57

1. Questionnaire de contrôle interne……………………………………….57
2. Identification et analyse des risques ……………………………………62
3. Analyse de la matrice des risques……………………………………….76
4. Les plans d'action………………………………………………………..76
5. Recommandations……………………………………………………….78
6. Mise en œuvre des recommandations…………………………….……..80

Conclusion……………………………………………………………….….….81

**Conclusion générale…………………………………………….….82**

Liste des Tableaux……………………………………………………….……..85

Liste des schémas………………………………………………………………86

Bibliographie………………………………………………………………...…87

**Introduction Générale :**

La décennie qui s’achève a vu notre pays s’oriente vers l’économie de marché, avec, comme corollaire, la privatisation d’entreprises publiques et le développement du secteur privé.

La volonté de promotion du secteur privé s’est concrétisée par la création d’un ministère de petite et moyenne entreprise et par l’octroi, aux promoteurs potentiels, de nombreux avantages, notamment fiscaux et parafiscaux, de nature à encourager la création d’entreprises privés.

Parallèlement, et sur une courte période, nos systèmes bancaire et assurance ont connu de profonds changements, de nouvelles lois l’ont orienté vers une logique de compétition et de concurrence avec, pour but, l’émergence d’un ensemble moderne et performant, en prise directe sur les réalités nationales et internationales.

La contribution importante au développement économique national appréciée à travers l’immensité des volumes d’opérations industrielles , commerciales et financières réalisées par les entreprises algériennes, et leurs passage à l’autonomie juridique.

La fonction Audit constitue un moyen de prévention contre les irrégularités, le gaspillage, les négligences, les erreurs professionnelles et infractions économiques commises par certains employés peu scrupuleux ou indélicats.

La vie de l'entreprise se subdivise en cycles ; base sur laquelle vont se réaliser toutes les opérations. Parmi ces cycles, celui de la trésorerie joue un rôle central dans la vie de l'entreprise du fait de la position sensible qu'il occupe. Il est au cœur des mouvements ou flux financiers.

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

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

A travers notre étude on va traiter la problématique qui s'articule principalement autour de la question suivante :

«Comment l’Auditeur examine le cycle trésorerie pour limiter les risques? ».

De cette problématique découle une série de questions que nous allons traiter au cours de notre travail :

- C’est quoi l’audit et son rôle dans l’entreprise ?

- Comment auditer les procédures de cycle trésorerie et renforcer son system control interne ?

Les réponses à ces questions de recherche constitueront le socle du développement de notre étude qui se base sur trois chapitres, dans le premier chapitre, nous présentons le concept de l’Audit et du cycle de la trésorerie : sa définition, ses concepts de base, son lien avec le contrôle interne ; dans le deuxième chapitre, nous procédons à une revue de la littérature de l'audit des procédures et nous abordons la méthodologie de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons l’agence d’assurance Alliance objet de notre cas pratique, la méthodologie de l'audit des procédures et enfin les résultats, analyses ainsi que les recommandations.

**Chapitre 1 : L’Audit et le cycle de Trésorerie**

**Introduction :**

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

Dans ce chapitre on va s’intéresser aux principes généraux de l’audit.

**Section 1 : Concept de l’audit**

Nous allons examiner dans cette partie quelques concepts fondamentaux de l’audit, plus précisément: définition et la démarche de l'audit.

1. **Définition de l’audit :**

L’audit est l’examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d’exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers.**(1)**

La régularité se définit comme étant la conformité aux règles régissant la présentation des états financiers. Dans notre système, celles-ci sont définies par le code de commerce et le plan comptable national.

La sincérité est l’application de bonne foi de ces règles. En d’autres termes, un bilan est sincère si ceux qui l’ont établi se sont efforcés de donner une image aussi fidèle que possible de la situation de l’entreprise, compte tenu, de la connaissance qu’ils ont de celle-ci.

L’audit s’applique à deux types de mission :

* Audit contractuel : s’il est demandé par les dirigeants de la société ou par des tiers intéressés. Son champ d’investigations peut être limité dans ce cas à une fonction ou à un aspect de la gestion.
* Audit légal « commissariat aux comptes » : lorsqu’il est confié, en vertu des dispositions législatives (article 715 bis 4 du code de commerce) par les actionnaires à un professionnel appelé « commissaire aux comptes ». La durée du mandat est fixée à trois exercices avec possibilité d’un seul renouvellement. Le champ d’investigations est étendu à tous les aspects liés à la gestion et à la vie de l’entreprise.

L’auditeur qui exprime son opinion sur les comptes annuels ou consolidés d’une entreprise le fait par référence à deux critères :

* Les principes comptables généralement admis lorsqu’il vérifie l’application qui en est faite par les organes de direction de l’entreprise ;

(1) : Mokhtar Belaiboud, Guide pratique d’audit Financier et comptable, la maison des livres, 2me Edition,3metrim 1986, page 17 .

* Les normes d’audit généralement admises auxquelles ils se réfèrent pour qualification du travail qu’il a effectué ; ces normes se rapportent à un niveau de qualité qui serait jugé acceptable par la majorité des hommes de l’art. Elles permettent de définir les buts à atteindre par la mise en œuvre des techniques.

**II. La démarche de l’Audit :**

**A. Connaissance des opérations**

Elle porte sur les opérations, l’environnement externe, l’organisation interne et les méthodes et principes comptables de l’entité contrôlée.

1-Connaissance générale

1-1. Opérations

L’auditeur recense les caractéristiques essentielles des opérations de trésorerie, leur fréquence, les flux financiers concernés.

Il prend également connaissance des difficultés et risques que ces opérations engendrent pour l’entreprise, ainsi que des contraintes d’organisation qu’elles impliquent.

La prise de connaissance concerne :

* les opérations courantes de trésorerie (émissions et encaissements de chèques, virements, opérations de caisse, etc.),
* les lignes de crédit consenties à l’entreprise,
* les opérations de placement
* et les opérations spécifiques de trésorerie (couverture de change, gestion de la trésorerie d’un groupe..).

1-2. Environnement externe

L’auditeur prend connaissance :

* des marchés financiers sur lesquels l’entreprise intervient ;
* ainsi que de ses principaux partenaires (banques, intermédiaires, etc.).

1-3. Organisation interne

L’auditeur s’intéresse à l’organisation mise en place et notamment aux différents services intervenant dans les opérations de trésorerie, à leurs attributions respectives et à leur place dans l’organisation générale de l’entreprise : service trésorerie, service de placement, services spécifiques (gestion du risque de change, prévisions de trésorerie…).

1-4. Méthodes et principes comptables

L’auditeur prend notamment connaissance :

* des principes de comptabilisation des opérations de banque ;
* des principes de distinction titres immobilisés / valeurs mobilières de placement ;
* et d’autres principes ……etc.

2- Examen analytique

L’examen analytique des comptes du cycle « trésorerie » comporte généralement :

* l’établissement d’un comparatif des comptes bancaires et des comptes de caisse avec l’exercice précédent ;
* l’obtention d’explication sur les nouveaux comptes ouverts durant l’exercice ;
* la détermination de la fonction de chaque compte et l’identification des opérations et/ou des services qui le concernent ;
* l’établissement d’un comparatif des charges et produits financiers et l’obtention d’explications sur les principales composantes ainsi que sur les variations les plus significatives ;
* la réalisation, si nécessaire, de renvois d’informations vers d’autres cycles (emprunts notamment) ;
* l’obtention d’explications sur l’évolution des soldes.

**B. Evaluation du contrôle interne**

Les fonctionnalités attachées aux procédures de trésorerie sont généralement les suivantes :

* les paiements ;
* les encaissements.
1. Les paiements
	1. Objectifs

Le contrôle interne doit garantir que :

* les paiements réalisés sont tous justifiés par des opérations initiées par l’entreprise ;
* les paiements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de trésorerie ;
* les carnets de chèques, les caisses et les autres moyens de paiement sont protégés.
	1. Risques potentiels

Les risques potentiels liés aux paiements sont essentiellement:

* les mises en paiement sans justification, réalisées en double ou réalisées par virement sur des comptes erronés ;
* le défaut d’enregistrement de certains paiements ;
* le vol de chèques ou d’espèces.
	1. Mesures usuelles de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne généralement mises en place pour couvrir les risques potentiels mentionnés ci-dessus comprennent :

* la définition de pouvoirs limitant strictement le nombre de personnes ayant accès aux chèques et ayant la possibilité de faire des virements ;
* l’adjonction à toutes les préparations de règlements des pièces justificatives de paiement ;
* l’apposition systématique d’un bon à payer sur chaque justificative de paiement, donné par une personne bénéficiant d’un pouvoir suffisant ;
* l’estampillage systématique de la pièce justificative (par exemple avec la mention« Payé ») de manière à éviter les doubles règlements ;
* la limitation des personnes ayant accès aux coordonnées bancaires des fournisseurs et le contrôle strict des coordonnées utilisées pour les paiements ;
* la mise à jour régulière des pouvoirs bancaires remis aux banques ;
* le contrôle de l’exhaustivité de la comptabilisation des paiements par l’établissement d’états de rapprochement bancaire périodiques supervisés par une personne indépendante ;
* la protection physique des caisses et des formules de chèque.
	1. Assertions d’audit concernées

Les risques mentionnés ci-dessus peuvent avoir une incidence sur :

* l’exhaustivité des paiements enregistrés ;
* la régularité des paiements, la réalisation des risques potentiels pouvant entraîner la réalisation de paiements indus.

2-Encaissements

2-1. Objectifs

Le contrôle interne doit garantir que :

* les chèques reçus sont rapidement remis en banque pour encaissement ;
* les encaissements sont recensés exhaustivement ;
* les encaissements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de trésorerie ;
* les fonds correspondant sont mis à la disposition de l’entreprise dans les délais les plus rapides.

2-2. Risques potentiels

Les principaux risques relatifs aux opérations d’encaissement sont :

* les détournements, pertes ou remises tardives de chèques reçus ;
* le non-enregistrement de chèques ou virements reçus ;
* l’enregistrement fictif d’encaissements.

2-3.Mesures usuelles de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne permettant de couvrir les risques potentiels mentionnés ci-dessus sont notamment :

* la comptabilisation systématique des chèques reçus par une personne indépendante de celle chargée des remises en banque ;
* la séparation des fonctions de réception du courrier, de remise en banque des chèques, de tenue des comptes de trésorerie et de tenue des comptes clients ;
* le rapprochement des chèques reçus et des chèques enregistrés ;
* le contrôle de l’exhaustivité des enregistrements et de la réalité des encaissements par l’établissement d’états de rapprochement bancaire périodiques supervisés par une personne indépendante.

2-4. Assertions d’audit concernées

Les risques mentionnés ci-dessus peuvent avoir une incidence sur les assertions d’exhaustivité et de régularité des enregistrements relatifs aux encaissements.

**C. Analyse des comptes de Banque et de la Caisse**

A ce stade de sa démarche, l’auditeur a dû évaluer les risques effectifs qui pèsent sur les assertions d’audit présentant une importance particulière pour le cycle examiné.

Les moyens dont l’auditeur dispose sont :

– les entretiens ;

– l’examen de documents complémentaires non vus hors site car volumineux, ou intégrés dans des outils ou dans des bases de données, ou confidentiels, ou non identifiés avant ;

– l’observation des activités en situation réelle ;

– la vérification des preuves ;

– l’inspection d’enregistrements ;

– l’observation physique par exemple de plateformes de production, de panneaux d’affichage ou d’espaces de travail. L’auditeur met à profit les déplacements, la circulation dans les locaux, les trajets d’un bureau à l’autre pour observer ;

– les demandes d’information complémentaires ;

– la consultation d’experts techniques ;

– selon les cas et si les conditions d’audit le permettent, l’interrogation de tiers comme les clients utilisateurs, les clients payeurs ou les sous-traitants.**(1)**

 Les contrôles substantifs mis en œuvre dans le cadre de la révision des comptes vont porter :

* d’une part, sur ces assertions, étant précisé que l’importance des travaux complémentaires est inversement proportionnelle aux éléments probants issus de l’évaluation du contrôle interne. Dans certains cas cependant, la mise en œuvre de contrôles substantifs ne pourra remédier aux faiblesses de contrôle interne détectées, et l’auditeur devra en tirer les conséquences dans son opinion ;
* d’autre part, sur les assertions qui relèvent par essence de la révision et non des contrôles de procédures, comme par exemple l’assertion relative à la présentation des comptes.

Les contrôles de l’auditeur pourront porter notamment sur :

* la coupure des enregistrements ;
* l’existence des soldes ;
* la présentation des comptes.

L’auditeur mettra généralement en œuvre un certain nombre de contrôles complémentaires, concernant essentiellement les aspects fiscaux relatifs aux opérations de trésorerie.

Les contrôles suggérés ci-après sont donnés à titre indicatif. L’auditeur devra adapter la démarche proposée au cas particulier de l’entité contrôlée.

1. Coupure des enregistrements

A partir des rapprochements bancaires, l’auditeur vérifie que les mouvements de trésorerie sont comptabilisés sur le bon exercice. Il vérifie également la prise en compte des intérêts bancaires non échus ainsi que les intérêts courus non échus sur certaines valeurs mobilières.

1. Existence des soldes

Les procédures de révision mises en œuvre par l’auditeur peuvent comporter notamment :

**(1)** Vincent IACOLARE, Pratiquer L’audit à valeur ajoutée, Edition AFNOR 2010, page 59.

* le contrôle des états de rapprochement bancaire ;
* la circularisassions des banques en relation avec l’entreprise, en vue d’obtenir la validation de diverses informations : signataires habilités à réaliser des opérations, engagements pris ou reçus par l’entreprise, soldes des différents comptes ouverts par l’entreprise y compris les soldes des comptes d’emprunts), montant des parts sociales, etc. Le rapprochement de la liste des personnes théoriquement investies d’un pouvoir de signature avec les réponses apportées à la demande de confirmation de banques fait souvent apparaître la nécessité d’une actualisation de l’information mise à la disposition de la banque ;
* le contrôle des caisses, consistant notamment à examiner la feuille d’inventaire et à tester la justesse du journal de caisse au jour de l’intervention ;
* le contrôle de la justification et de l’apurement des valeurs à l’encaissement (chèques, effets,..) ;
* l’examen de la justification des valeurs mobilières à partir des relevés des dépositaires des titres ;
* L’auditeur s’assure également que tous les comptes de virements internes sont soldés à la clôture.
1. Evaluation des soldes

Le contrôle de l’évaluation des soldes nécessite le plus souvent :

* le contrôle de la conversion au cours de clôture des soldes de banques et caisses en devises ;
* l’examen de la valeur à la clôture du portefeuille de valeurs mobilières et le contrôle des provisions nécessaires.
1. Présentation des comptes

L’auditeur s’assure que les soldes créditeurs de banques sont bien comptabilisés dans le poste emprunts et dettes au passif.

1. Autres contrôles

En complément de ces différents contrôles, une attention particulière pourra être apportée par l’auditeur aux aspects fiscaux spécifiques pouvant être liés à certains placements (obligations, bons…).

**Section 2 : le cycle de Trésorerie**

 La maitrise du fonctionnement des organisations est de nos jours la principale préoccupation des dirigeants d’entreprise, dans cette partie en va examiner l’un le plus important cycle de l’entreprise, qui est le cycle trésorerie.

Schéma n°01 : La Trésorerie dans l’entreprise

 1

Analyse et interprétation des résultats

Elaboration des systèmes et procédures de gestion

 5 2

Enregistrement comptable

Audit interne et externe

 4 3

Source : Hubert Tondeur, L'ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE ,2003/1 Tome 9 , page 21 , Cairn info.

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

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

1. **Définition du cycle trésorerie :**

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est un préalable nécessaire à son étude puis à son optimisation. La Trésorerie est la différence entre la somme des ressources dont dispose l’entreprise et la sommes des besoins à recouvrir.**(1)**

1. Farouk Bouyacoub, l’entreprise et le financement bancaire, Casbah Edition, 2003, page 186.

La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches : l'une statique en termes de stocks â un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée.

Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon différents auteurs. Certains l'expliquent comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse. Vue l'insuffisance de la définition précédente. Et d’autre présente la trésorerie comme étant : « la résultante de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement.

Elle correspond aux disponibilités et quasi-disponibilités à savoir :

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

Selon d’autre, la trésorerie nette d'une entité est la différence entre les ressources nécessaires pour financer son activité et les besoins entrainés par cette activité à un moment donné. Cette définition fait référence au Besoin en fonds de Roulement. La trésorerie résulte de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

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

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

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

1. **Eléments constitutifs de cycle trésorerie**

La trésorerie qui est au centre des autres fonctions de l'entreprise est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Deux grandes missions définissent le cycle trésorerie :

* la gestion des liquidités qui consiste à respecter la contrainte de solvabilité de l'entreprise et se gère à long et â court terme, au jour le jour de façon opérationnelle. A ce niveau, le trésorier veille à l'existence d'une encaisse importante pour faire face aux paiements.
* la gestion des risques financiers qui consiste essentiellement en la couverture des risques de taux et des risques de change afin d'éviter qu'ils soient excessifs et nuire à la rentabilité de l'entreprise.

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

* Fonction de Budgétisation
* Fonction encaissement
* Fonction décaissement
1. **Fonction Budgétisation**

Le budget de trésorerie a pour fonction d'évaluer le besoin de financement de l'entreprise, de négocier les lignes de crédits à court terme nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues et de calculer les frais ou produits financiers à court terme.

Le cycle trésorerie regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant les besoins en découverts et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de trésorerie.

1. **Fonctions décaissement**

Selon la nature des activités de l'entreprise, les décaissements peuvent être importants ou peu significatifs. Ils concernent toutes les opérations de sorties de fonds effectuées par l'entreprise en contre partie des achats de biens et services, y compris les opérations d'emprunt. Les retraits d'espèces, les domiciliations d'elle, l'émission des virements, le prélèvement et le débit des chèques sont les différents flux que l'on peut identifier.

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

Les fonctions comptables sont celles de comptabilisation et de contrôle des opérations et des soldes des avoirs en caisse et dans les banques. Les fonctions comptables sont :

* Comptabilisation des opérations de caisse et de banques : elle reprend les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements (encaissements — paiement) intervenus.
* Suivi des comptes de liaison : cette fonction essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds).
* Contrôle des avoirs en caisse et dans tes banques : la fonction comprend toutes les tâches :
* de vérification des existants physiques en caisse,
* de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et de celles enregistrées par la banque, pour un compte donné.

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

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

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

1. **Fonction encaissement**

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

Il s'agit d'opérations dont l'exécution traduit une entrée d'argent liquide. les encaissements concernent toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs etc.), et de leur conservation dans les banques et les caisses.

Donc, la trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais si la problématique semble basique, la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. Une gestion efficace des risques constitue alors la pierre angulaire du succès des entreprises quels qu'en soient le secteur d'activité ou la taille. Une bonne gestion des risques nécessite à la fois une bonne culture en matière de risque, un bon dispositif de contrôle interne et un programme solide couvrant l'ensemble de l'entreprise.

1. **Les Opérations et le system de contrôle interne de la Trésorerie**

**A-Les opérations concernées par le cycle de la trésorerie**

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

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

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

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

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

**B.Les processus**

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

Deux méthodes permettent d'identifier les processus :

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

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

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

* opérations courantes de trésorerie telles que les émissions des chèques, les virements, les opérations de caisse.
* opérations de gestion de portefeuille : ligne de crédit consentie à l'entreprise, opération de placement,
* opérations spécifiques de trésorerie telles que la couverture de change, la gestion de trésorerie d'un groupe.

**C.Les comptes retraçant les opérations de trésorerie**

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

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

**D.Objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie**

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

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

Tableau n°1 : les objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fonctions** | **Objectifs de contrôle interne** | **Risques** |
| Etablissement des prévisions de trésorerie | Les procédures mises en place par la société doivent donner l’assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l’attention de la Direction. | Mauvaise maitrise de la trésorerie, appréhension tardive des « impasses » de trésorerie |
| Encaissements et Décaissements | Les procédures mises en place doive donner l’assurance que :* les encaissements et les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive.
* Les encaissements et les décaissements sont autorisés par la direction.
* Les risques de détournements de recettes et les dépenses fictives sont nuls et minimes
 | * Détournement d’encaissements par création des dépenses fictives ou détenues par le caissier.
* Difficulté d’assurer un contrôle correct des caisses.
* Difficulté d’exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse et falsification des comptes clients.
 |
| Contrôle des avoirs en caisse et en banque | Les procédures appliquées par la société doivent garantir :* L’existence d’un system de contrôle périodique des existants en caisse.
* Mise en place un rapprochement périodique des journaux de banque avec les extrais bancaires par un responsable désigné par la direction.
 | * Détournements de caisse non détectés
* Collusion entre les responsables de caisse et les contrôleurs. Et détournement des avoirs de banque
 |
| Comptabilisation des opérations de caisse et de banque  | Les procédures mises en place doivent donner l’assurance que les comptes traduisant les dépôts retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt retrait non autorisé ou anormal est détecté | Inexactitude des soldes comptables des comptes de caisse et banque, et falsification des justifications des comptes.  |

Source : Nous même.

**Conclusion :**

L’étude de ce chapitre nous a permis de comprendre la fonction de finances et comptabilité et l’importance de cycle de trésorerie, ainsi que l’audit et son rôle dans l’atteindre des objectifs de contrôle interne de l’entreprise.

Dans nos travaux d’audit, on a concentré notre étude sur l’audit des procédures du cycle trésorerie qui va être présenté dans le prochain chapitre.

**Chapitre 2 : Audit des procédures du cycle trésorerie**

**Introduction**

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

Un système est un ensemble qui comprend des procédures, des éléments intentionnels, des éléments décisionnels et qui porte sur une partie de l'entreprise, nettement délimitée.

Les procédures revêtent un caractère plus ou moins formel et certains services spécialisés, tels que : le bureau des méthodes pour la production, les études commerciales pour les ventes, contribuent à l'organisation des fonctions et codifient les procédures sous forme de manuel de ventes pour les représentants, les tableaux d'ordonnancement....

 C'est donc par rapport à ces règles écrites que l'auditeur appréciera le bon déroulement des opérations.

Dans un audit de système, l'auditeur s'attache à déceler les inaptitudes du système examiné a travers l'appréciation du dispositif d'un contrôle interne qui consiste à vérifier sa conception et son fonctionnement passe par plusieurs étapes mises en place par l'entreprise. Ces étapes sont :

* la prise de connaissance des procédures mises en place par l'entreprise ;
* la description du système ;
* la vérification de l'existence réelle ;
* l'évaluation des risques liés à la conception et la vérification du fonctionnement des procédures.

**Section 1 : La mise en œuvre de l'audit du cycle trésorerie**

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

1. **La prise de connaissance du système**

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

La connaissance de l'entreprise comprend la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. Cette connaissance a pour fonction de déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise. Cette prise de connaissance est non seulement basée sur la connaissance de l'environnement mais aussi sur la connaissance des spécificités de l'entreprise.

**A-Prise connaissance de l'environnement**

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

**B- Prise connaissance des spécificités de l'entreprise :**

Les spécificités de l'entreprise sont liées à sa structure organisationnelle, à sa politique stratégique, à sa position concurrentielle et à son actionnariat. Au niveau de la structure organisationnelle, l'auditeur devra s'assurer que les décisions critiques font l'objet d'une approbation hiérarchique et systématique. Dans une entreprise en déclin, les procédures sont bien définies mais elles ne sont plus forcément appliquées si bien que le contrôle est devenu routinier et ne prend pas en compte les nouveaux risques auxquels est confrontée l'entreprise.

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

1. **La description du système de contrôle interne**

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

**A. Le contrôle interne du cycle trésorerie**

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

1. Définition et objectifs de contrôle interne de la trésorerie

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

1. Définition du contrôle interne

Le contrôle interne est formé de plans d’organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l’intérieur d’une entreprise pour protéger ses actifs, l’exactitude des informations fournies par la comptabilité accroitre le rendement et assurer l’application des instructions de la direction.**(1)**

La notion de contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

1. **:** Mokhtar Belaiboud, Pratique de l’Audit, Berti Edition,2011, page 23.

Et c’elle du COSO (Committe of Sponsoring Organisations of Treadway Commission) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

* la réalisation et l'optimisation des opérations ;
* la fiabilité des informations financières ;
* la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
* la sécurité des actifs.

Il se compose de cinq composantes interdépendantes :

– L’environnement de contrôle proprement dit.

– L’évaluation des risques.

– Les activités de contrôle.

– L’information et la communication.

– Le pilotage du contrôle interne.**(1)**

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

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

1. Objectifs du contrôle interne de la trésorerie

En matière de gestion de la trésorerie les objectifs doivent permettre de :

**(1) :** Philippe Noirot et Jacques Walter, Contrôle Interne ,Edition AFNOR,2009, page 43.

* s'assurer que les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) :
* s'assurer que les encaissements finit l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
* s'assurer que les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
* s'assurer que les actifs liquides sont correctement protégés ;
* s'assurer que la gestion de la trésorerie est optimisée sans faire courir de risques indus à l'entreprise ;
* éviter la situation de cessation de payement ;
* minimiser les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
* contrôler le fonctionnement des comptes bancaires.

2. Dispositifs de contrôle Interne de la trésorerie

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

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

a. Les objectifs

Les objectifs doivent permettre en matière de gestion de trésorerie d'établir des prévisions fiables, de s'assurer de la disponibilité des fonds pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie, de procéder à des décaissements seulement pour des achats autorisés et enfin d'enregistrer avec précision toutes les créances encaissées .

L'absence d'objectifs bien définis peut conduire à une inefficacité de la gestion de trésorerie, chaque responsable doit alors pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés sa fonction. Sans objectifs clairement définis, on ne peut identifier les risques de trésorerie qui leurs sont attachés et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

b. Les moyens dévolus à la trésorerie

Ils permettent la réalisation des objectifs, et peuvent être d'ordre humain, financier, et technique. Pour la fonction trésorerie, il faut que le personnel jouisse d'une compétence irréprochable et doit développer les qualités humaines suivantes : organisateur, technicien, anticipatif, communicateur.

Le trésorier doit aussi connaître les mécanismes bancaires, savoir négocier les conditions bancaires, gérer les flux financiers …etc.

Malgré ses compétences il ne saura y parvenir sans moyens techniques à savoir les logiciels, la télématique c'est-à-dire avoir à tout moment connaissance des mouvements de fonds qui affecte les comptes. De nos jours les meilleures pratiques veulent que le trésorier s'appuie sur des moyens modernes tels que le manuel de procédures, l'organigramme et aussi les fiches de poste.

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

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

d. L'organisation de la trésorerie

Composante importante pour mettre en œuvre les moyens, l'organisation doit respecter trois principes pour en efficace à savoir l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches.

Une bonne organisation de la trésorerie donne a priori l'assurance d'une bonne gestion, ce qui se traduit par la connaissance des tâches à accomplir, la séparation des fonctions du trésorier avec d'autres fonctions incompatibles. une définition des relations de pouvoir et des délégations, les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ; les paiements sont assortis de justificatifs et dûment autorisés par des personnes habilitées ; tous les paiements et toutes les recettes sont rapidement et correctement enregistrés ; le système de tenue de la caisse et comptabilisation est fiable ; le solde de compte banque et caisse issue des livres reflètes la réalité ; les encaissements et les paiements des effets sont correctement suivis.

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

e. Les procédures de la trésorerie

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

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

* Les procédures de budgétisation

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

* Les procédures d'encaissement

Ces procédures doivent favoriser la disponibilité des fonds pour pallier aux manques de liquidité et le dispositif de contrôle interne doit donner l'assurance que :

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

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

* tous les fournisseurs sont payés à temps réel afin d'éviter les contentieux ;
* les personnes habilitées autorisent les dépenses ;
* les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
* les documents de paiement sont annulés par la mention « payer » ;
* tout paiement de facture nécessite deux signatures conjointes sur les chèques. cela suppose le dépôt de trois signature chez le banquier ;
* tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
* tous chèques émis sont enregistrés selon une séquence numérique ;
* les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder une certaine somme fixée par l'entreprise ;
* les chèques signés doivent être envoyés le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés ;
* la gestion de la caisse doit être assurée par toute personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables.

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

f. La supervision

Superviser c'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification.

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

1. **Approche par les risques.**

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

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

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

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

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

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

1. Définition du risque

L'IIA (Institute of Internai Auditors) propose « Possibilité qu'il se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité ».

Un groupe de travail de l'IFACI a retenu comme définition du risque « Evénement, action, situation, comportement affectant la réalisation des objectifs de l'organisation».**(1)**

**(1) :Kehr Nicolas, l’audit interne et le management de risque, ESC Lille,2002, page 15 .**

Le risque comme étant : « tout évènement, action ou inaction de nature:

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

Le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise.

Aussi, le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. Pour une organisation, le risque est un mélange de ces trois notions « aléas », « dommage ». « Opportunité », au sens de prise de risque.

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

Parmi les différentes sources de risques, on peut en distinguer cinq essentielles :

− celles liées au domaine technologique (innovations des concurrents, modernisation nécessaire de l’outil de production, investissements importants en recherche développement, normes techniques exigées par un ou plusieurs clients...) ;

− celles portant sur les aspects commerciaux de l’activité (abandon d’une activité ou d’un produit, arrivée sur le marché d’un nouveau concurrent, abandon de créances, disparition d’un sous-traitant stratégique, augmentation des délais de règlement accordée à un ou plusieurs clients importants...) ;

− celles qui concernent les domaines de la réglementation (nouvelles règles fiscales, augmentation d’un ou de plusieurs taux de charges sociales, renforcement d’une norme environnementale, modification des normes de sécurité...) ;

− celles touchant le périmètre de l’organisation générale et particulière de l’entreprise (problèmes de management, mauvaise organisation d’une équipe de travail, changement des procédures de décision et/ou de contrôle…) ;

− celles liées directement aux domaines financiers (risque d’augmentations tarifaires de la part de certains fournisseurs stratégiques, souscription d’un nouveau prêt, risques d’impayés ou de retards de paiement élevés, perte de rentabilité d’un produit sur un segment de clientèle déterminé, recours au crédit-bail, rachat d’une entreprise...).**(1)**

2. Objectifs recherchés par l'approche par les risques

De façon réaliste, la finalité du contrôle interne est l'assurance raisonnable d'atteindre les objectifs de l'entreprise. On parle d'assurance raisonnable parce qu'aucun contrôle ne peut supprimer à 100% les fraudes ou erreurs.

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

**B. Identification des risques liés à la fonction trésorerie**

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

La fonction Budgétisation :

* Méconnaissance des objectifs spécifiques ;
* Le non élaboration du budget ;
* Des informations relatives aux prévisions inexactes, non mise a jour, non disponibles ;
* Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
* Le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget.

**(1) : Pierre Maurin,** *Contrôle de gestion facile***, Edition** AFNOR 2008**, page 26 .**

La fonction Encaissements :

* Le détournement par manipulation des comptes de recettes ;
* Des erreurs ou omissions dans l’enregistrement des recettes ;
* Des malversations ou fraudes ;
* Difficultés d’assurer un contrôle correct des encaisses ;
* Difficultés d’exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse ;
* Existences de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

La fonction décaissement :

* Détournement par malversation des comptes de paiements ;
* Erreurs ou omissions dans l’enregistrement des dépenses ;
* Malversation ou fraude ;
* Existence de bons de caisses non régularisés correspondant à des prés déguisés.

La fonction contrôle des avoirs en caisse et en banque :

* Risque de détournement e caisse non détectés ;
* Non détection d’écart de caisse ;
* Non justification des soldes de caisse ;
* Lourdeur et perte d’efficacité de la gestion de la caisse ;
* Risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ;
* Risque de détournements d’avoirs en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ;
* Risque de maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de l’entreprise.

La fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie :

* Non exhaustivité des enregistrements ;
* Risque financiers ;
* Risque de non détection d’une erreur de banque ou d’un détournement de fonds ;
* Risque de réserves ou de non certification des comptes par un commissaire aux comptes ;
* Risque de détournements résultant de cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse.

La fonction suivie des comptes de liaison :

* Risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d’autres comptes de trésorerie ;
* Risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement.

La fonction gestion de comptes bancaires :

* Erreur d’équilibrage qui consiste à laisser en même temps des soldes débiteurs sur certaines banques et des soldes créditeurs non rémunérés sur d’autres banques ;
* Erreur de sous mobilisation qui consiste à laisser tous les comptes débiteurs, ce qui généré des frais financiers ;
* Erreur sur mobilisation qui est relative au défaut de paiement ce qui prive l’entreprise à des produits financiers ;
* Augmentation non maitrisée des frais financiers ;
* Difficulté de contrôle des conditions bancaires.

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

**C. Critères de catégorisation et cartographie des risques**

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

Véritable inventaire des risques de l’organisation, la cartographie des risques permet d’atteindre trois objectifs :

• inventorier, évaluer et classer les risques de l’organisation ;

• informer les responsables afin que chacun soit en mesure d’y adapter le management de ses activités ;

• permettre à la direction générale, et avec l’assistance du risque manager, d’élaborer une politique de risque qui va s’imposer à tous :

– aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;

– aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d’audit, c’est-à-dire fixer les priorités.**(1)**

1. Critères de catégorisation

La catégorisation sen à assurer I' exhaustivité des risques.

1.1. Niveau des risques

Les risques potentiels :

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

Les risques possibles :

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

1.2. Nature des risques

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

2. Cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil de communication, du fait qu'elle permet le monitoring des risques en se servant du tableau de bord.

(1) :Jacques Renard, Théorie et pratique de l’audit interne, Edition Organisation, 2010, page 157.

La cartographie des risques est un outil de gestion de ressources humaines, financières, matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

La cartographie des risques est un outil qui permet :

* de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
* de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
* d'en assurer le suivi ;
* de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

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

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

La vérification de ces procédures passe par :

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

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

1. **L'évaluation des risques dus à la conception des systèmes**

L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Le respect des procédures et la recherche de leur amélioration permettent de réduire les risques de l'entreprise.

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

Cette question très fondamentale pour notre thème, nous permet de franchir la section intitulée : méthodologie de l'audit du cycle de la trésorerie.

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

**Section 2 : Méthodologie de l’audit des procédures de cycle trésorerie**

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

1. **Le modèle d'analyse**

 Au début on va définir un modèle d'analyse qui nous permettra de vérifier étape par étape les procédures de contrôle interne mises en place par l’Entreprise, notamment au niveau du cycle de la trésorerie. Nous avons ainsi défini un certain nombre d'outils et de techniques. Ceux-ci, nous sentons dans la phase de la collecte des données et aussi nous aiderons à évaluer le système de contrôle interne par rapport aux procédures prévues par l’Entreprise concernant le cycle trésorerie.

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

Schéma n°2 : Modèle d’analyse

Phases Etapes Outils

Prise de Connaissance

Prise de

Contacte

Description du système

**Evaluation des procédures :**

-Identification des risques

-Analyse des risques

Mise en œuvre recommandations

**Recommandations**

Maitrise des risque pour faire face a la probabilité de survenance des risques

Synthèse des résultats

**Matériels :**

-Ressources Humains

-programmation des taches

-documentation nécessaire

Préparation

Exécution

Reporting

Action

Source : DIOP Libasse, Audit de cycle trésorerie du CESAG ,Avril 2010, p35

1. **Les outils de collecte de données**

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

C'est pour cela que dans le souci d'avoir le maximum d'information et pour mieux étayer notre analyse, nous avons collecté des données par administration du questionnaire et par entretienauprès des personnes qui interviennent directement dans les opérations du cycle trésorerie de l’Entreprise ; grâce un stage que nous avons eu à effectuer dans de l’Entreprise.

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

1.L'entretien

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

L’entretien est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. Ainsi nous avons collecté des données par entretien auprès des personnes suivantes :

* le chef des services généraux
* l'agent financier chargé du recouvrement ;
* l'agent financier chargé du budget
* la caissière;
* le trésorier:
* sous-directeur finances budget ;
* le comptable ;
* le sous-directeur comptable :
* directeur financier et comptable
* le contrôleur de gestion ;
* l'auditeur interne.

2-Questionnaire de contrôle Intente

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

Ce questionnaire est un outil préparatoire des forces et faiblesses et un moyen pour effectuer l’analyse des risques. il est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne d'une entité et que les positives signalent les points forts.

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

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

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

3.La recherche documentaire

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

Elle permet de s'assurer que :

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

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

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

4.L'observation physique

Elle est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien.

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

1. **La méthode d'analyse des résultats**

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

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

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

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

**Conclusion**

L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Le respect des procédures et la recherche de leur amélioration permettent de réduire les risques de l'entreprise.

Dans le prochain chapitre, on va présenter notre cas pratique sur l’audit des procédures de cycle trésorerie de l’Agence d’Assurance « Alliance Assurance », et comment a travers ces travaux on a limité les risques probables.

**Chapitre 3 : Cas pratique**

**- Audit de la trésorerie de l’Agence d’assurance « Alliance assurance »**

**Introduction**

L'objet de ce chapitre est d'auditer les procédures du cycle de la trésorerie de l’agence « Alliance assurance » et de faire ressortir les forces et les faiblesses et les risques en vue de la formulation des recommandations pour pallier les faiblesses.

Pour ce faire, on va auditer les procédures du cycle de la trésorerie d’« Alliance assurance », donc on vaaborder trois sections :

* la première section présentera l’agence « Alliance assurance ».
* la deuxième section portera sur l'audit des procédures du cycle de la trésorerie ainsi que la méthodologie utilisée.
* et enfin la troisième section évoquera les analyses et les recommandations.

**Section 1: Présentation de l’agence Alliance assurance**

Pour mieux comprendre le thème de notre étude, il convient préalablement de connaitre le cadre choisi : l’agence Alliance assurance.

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

1. **Historique et missions**

Alliance assurances est l'une des compagnies privées les plus en vue dans le secteur des assurances en Algérie ; il s'agit d'un actionnariat à capital 100 % algérien constitué d'un groupe d'investisseurs nationaux leaders dans leurs domaines, entré sur le marché depuis janvier 2006 à la faveur de l'ordonnance 95/07 consacrant l'ouverture du marché des assurances. Elle s'est occupée depuis de l'ensemble des opérations d'assurance et de réassurance, et s'est investie dans des segments peu exploités en Algérie, en l'occurrence les assurances des particuliers et des ménages, les assurances de personnes à caractère de prévoyance , d'épargne, d'assistance et de santé, des assurances PME/PMI, ainsi que dans les produits nouveaux d'assurance, et plus particulièrement d'assurance vie et santé, afin de répondre à l'évolution de l'économie et de la société.

Aujourd'hui, Alliance assurances comptabilise 82 agences employant 300 personnes, réparties sur les deux tiers des 48 wilayas du pays. Son chiffre d'affaires a considérablement augmenté d'année en année depuis son installation sur le marché, alors que les efforts d'extension de ses activités et de ses filiales s'intensifient de plus en plus sur le marché local. En effet, la réussite de la compagnie Alliances assurances ne s'est pas fait attendre.

Au bout de trois ans à peine d'exercice, Alliance assurance est parvenue à tisser un réseau des plus fiables. Entre autres éléments de réussite de la compagnie, figure l'importance axiale accordée à la satisfaction du client à travers la qualité de service et l'attractivité de l'offre et l'innovation.

Une attitude dynamique d'une société qui a su explorer les besoins réels du marché, et aller vers sa clientèle potentielle sans faire dans l'attentisme. Par ailleurs, la tendance haussière du chiffre d'affaires d'Alliance assurances se poursuivra à des taux relativement élevés, selon les prévisions de la société et ce, au vu de la dynamique de croissance dont elle témoigne de plus en plus et a la politique de gestion.

1. **Les structures de l’agence**

La structure organisationnelle est composée :

* d'une Direction ;
* d'un Département finances et comptabilité ;
* d'un Département ressources humains ;
* d'un département Moyens généraux ;
* d'un Département commercial ;

1. La direction

Elle est dirigée par un Directeur, Il est responsable de la gestion quotidienne de l'agence en accord avec la politique générale ; il est chargé notamment de prendre, en fonction de la politique générale définie par la direction général de la société Alliance Assurance, toutes mesures d'administration et de gestion permettant la réalisation des objectifs de l'agence ; Il a pour rôle d'arrêter les projets de budgets, les comptes annuels, d'examiner les rapports d'activité avant sa transmission au Direction général.

2. Le Département finances et comptabilité

Elle met en œuvre la politique financière de l’agence, élabore et contrôle l'exécution du budget. La DFC assure la gestion de la trésorerie et effectue la mise en œuvre des procédures comptables. Elle comprend deux services, service des finances et service comptabilité.

3. Le Département ressources humains

 Il assure la gestion des ressources humains et comprend : Service juridique, Service paie.

4. Le département Moyens généraux

Il assure la gestion des moyens outils et matériel de l’agence et comprend : le service d’investissement, un magasin.

5. le département Commercial

Il assure la gestion commercial de l’agence et comprend : Service Recouvrement, Service facturation, Service clientèle.

Schéma n°3 : l’Organigramme de l’Agence Alliance assurance

**Cellule d’Audit**

 Source : Nous même.

**Section 2 : Description du cycle de trésorerie de l’agence Alliance assurance**

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

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

Donc on va présenter une description des différentes phases du processus de gestion de trésorerie.

1. **Objectifs du processus de gestion de trésorerie**

Ce processus décrit les dispositions à prendre à l’agence Alliance assurance en matière de trésorerie. Les objectifs poursuivis sont de :

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

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

1. Le Chef Département Finances et Comptabilité

Il est chargé de l'exécution de la politique financière de l’agence, de l'élaboration, du suivi de l'exécution du budget.

2. Le Chef Service des Finances

Son rôle principal est d’assurer la bonne gestion de la trésorerie et effectuer les contrôles nécessaires.

3.Le Financier

Il gère les finances et exécute les ordres de Chef service des Finances.

4.Le Caissier

Il est chargé de la tenue de la caisse.

1. **Les fonctions du cycle de trésorerie**

 Les différentes fonctions du cycle de trésorerie de l’agence Alliance assurance se présentent comme suit :

1. La fonction budgétisation

La fonction budgétisation est assurée par la Département finances et comptabilité. Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets de l’agence.

2. La fonction encaissement

Cette fonction est tenue par la caisse qui est placée sous l'autorité du Caissier qui est lui-même sous l'autorité du Chef service des finances.

**Le processus d'encaissement**

est le suivant :

L’agent chargé de la clientèle délivre le reçu de versement en quatre copies

Le Caissier va vérifier le reçu et la somme

Si la somme concorde avec le reçu, il signe et cachette le reçu de versement

Après Il remet l’original au client et garde une copie

S’il n’y a pas concordance

Le caissier Annule le reçu et retourne au service Clientèle

L’Agent chargé de la clientèle délivre un nouveau reçu avec le montant exact

Le caissier encaisse les fonds

**Processus d’enregistrement des reçus de versement**

est le suivant :

Le caissier enregistre systématiquement les reçus au Brouillard de caisse

Si les numéros ne se suivent pas il prévient l’agent chargé de la clientèle

L’agent chargé de la clientèle Prend les références du reçu manquant

Après il appelle le service recouvrement pour prendre les contacte de client

L’Agent chargé de recouvrement appelle L’agent chargé de la clientèle pour régulariser la situation ou remettre le reçu à la caisse pour annulation, dans un délai ne dépasse pas une journée.

Le Caissier encaisse les fonds ou annule le reçu

3. La fonction décaissement

Cette fonction est tenue par la caisse qui est placée sous l'autorité du Caissier qui est lui-même sous l'autorité du Chef service des finances.

**Le processus de décaissement**

est le suivant :

Directeur ou Chef département finances et comptabilité et Chef service des finances signent les notes de dépense et les envoie au service des finances ;

Dès réception des notes, le Financier établi la Demande de paiement

Sur la base de Demande de paiement, il élabore l’Ordre de paiement

Il établit ensuite un dossier : note de dépense + demande de paiement +ordre de paiement + facture ;

Il envoie le dossier au Directeur, Chef département finances et comptabilité ;

Le Chef département finances et comptabilité, Chef service des finances signent la demande de paiement et l’Ordre de paiement, et renvoient le dossier au service des finances.

Dès réception du dossier, Le financier programme les paiements,

Il saisit les factures à l’ordinateur dans le fichier Fournisseur,

Il envoie ensuite le dossier à la caisse pour paiement ;

Le caissier établit le bon de caisse en quatre copies,

Il Fait signer le bénéficiaire, il signe et décaisse les fonds.

**Le processus d’Arrêté de caisse**

Le caissier Fait l’état des dépenses en instances,

Il calcule solde théorique du brouillard,

Le comptable sorte le solde comptable qu’il transmet au financier

Le financier fait le rapprochement brouillard solde comptable et espèces physique,

Il remplit la fiche de billetage,

Le caissier et le financier font le pointage des opérations au brouillard,

Ils comptent les espèces,

Ils signent la fiche de billetage,

Ils rangent le feuillet du brouillard et les fonds dans le grand coffre,

Ils Remettent la clef du coffre à la caisse et rangent la clef dans le petit coffre.

**Processus paiement par chèque**

Le financier Etablit la quittance de paiement,

Il retire le Chéquier chez le caissier,

Il remplit le chèque et l’envoie au Chef service des finances et chef département des finances et comptabilité pour signature,

Le chèque est remis au caissier pour paiement,

Le caissier établit le bon de caisse en quatre copies

Il fait signer le bénéficiaire,

Il signe et remet le Chèque au Bénéficiaire

**Processus Encaissement Chèque**

Le Financier délivre le reçu de versement,

Le caissier vérifie le reçu et vérifie la somme,

Il signe et cachette le reçu de versement

Il remet l’original au client et garde la copie et les autres copies vont à la comptabilité,

Le lendemain, il remet les chèques au financier pour encaissement.

4. La fonction de contrôle :

Cette fonction est tenue par la Département finances et comptabilité et la cellule d’Audit qui est placée sous l'autorité du Chef département finances et comptabilité et l’Auditeur. Le processus de Contrôle est le suivant :

**Processus contrôle de caisse**

L’Auditeur et le Chef service finances vérifient les encaisses, les reçus et les bons de caisse.

Ils font le rapprochement entre le solde physique et le solde théorique.

S’il y a des erreurs, ils font un rapport à la Hiérarchie et il donne des instructions pour trouver la source de l’écart.

Si l’erreur n’est pas retrouvé, ils demandent au caissier de rembourser ou au service de comptabilité de passer des écritures en perte et profil

S’il n’y a pas d’écart, ils valident le solde.

**Processus suivi de la trésorerie**

Le financier encaisse les fonds ou annule le reçu ;

Il Elabore de l’état de rapprochement bancaire ;

Après il met à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi

A travers les processus précédents, nous a permis de connaître les objectifs du processus de gestion de trésorerie, les différents intervenants et leurs taches. Nous avons également découvert les différentes fonctions du cycle de trésorerie.

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

**Section 3 : Analyses et recommandations**

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

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

Dans cette section, nous allons emprunter quelques phases d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liées à la gestion de trésorerie de l’agence d’assurance Alliance. Comme tout processus, le processus de gestion de trésorerie comporte beaucoup de risques qu'il faut pouvoir maitriser à temps.

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

1. **Questionnaire de contrôle interne**

Dans cette phase ont va passer par divers étapes :

**Etape d’observation et d’entretien :**

Les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes ;

Nos interventions sont basées sur les points suivants :

- Autorisation d'ouverture des comptes bancaires et nomination des signataires réservées au conseil d'administration ;

- Préparation des rapprochements de banques effectuées par une personne n'exerçant pas d'autres fonctions de trésorerie ;

- Transmission des relevées de banques non décachetés

- Comparaisons détaillée des chèques payés avec le journal des paiements ;

- Examen de chèques (ou photocopies) pour détecter d'éventuelles signatures non autorisées, des altérations ou des endos irréguliers ;

- Comparaisons des dates des dépôts en banques entre les relevés et les livres ;

 - Analyse des virements entre comptes bancaires ;

- Revue et approbation des rapprochements de banques par un responsable ;

- Revue pour épuration éventuelle des chèques non encaissés par leurs bénéficiaires depuis longtemps ;

La protection des fonds est suffisante ; Nos interventions sont basées sur les points suivants :

- Caissiers indépendants de la réception du courrier, de l'approbation des règlements, de la préparation des rapprochements de banque, de l'établissement des facturations et de toute autre fonction comptable ;

- Tenue de la ou des caisses suivant le principe « fonds perpétuel » ;

- Décaissement supportés par des pièces justificatives dûment approuvées ;

- Exigence de la signature d'un reçu par le bénéficiaire de tout décaissement

- Approbation des réapprovisionnements de caisse et annulation effective des pièces justificatives

- Remise en banque rapide des chèques tirés par les employés en contrepartie d'argent liquide.

**Etape de pose des questionnaires:**

Les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes :

Tableau n°2 : Questionnaire sur Les rapprochements de banque

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Oui**  | **Non** | **Observations** |
| 1.1. Tous les comptes en banques ont-ils été autorisés par la direction ? 1.2. Avec quelle fréquence les rapprochements de banque sont-ils préparés ? 1.3. Quel est le délai moyen de préparation des rapprochements de banque ?1.4. Des rapprochements de banques sont-ils systématiquement préparés à chaque fois pour tous les comptes en banques (y compris celui ou ceux qui sont éventuellement utilisés pour la paie) ? 1.5. La préparation des rapprochements de banque est-elle confiée à des personnes indépendantes de la tenue du journal de trésorerie et des opérations de recettes et de paiements ? 1.6. Ces personnes reçoivent-elles directement les relevés de banques non décachetés par Le service courrier? 1.7. Les opérations de rapprochement donnent-elles lieu à : -la vérification de la continuité des numéros de chèques Comptabilisés ? -l'examen des chèques annulés ? -la comparaison des dates et montants des dépôts en banque entre le relevé et les livres ? -la comparaison de la liste des chèques reçus aucourrier avec le journal de trésorerie ? -la comparaison du total des mouvements entre le relevé et les livres ? 1.8. Sur la base de sondages, demande-t-on régulièrement aux banques des photocopies de chèques payés ? 1.9. Si oui, vérifie-t-on avec le journal de banque la concordance : -du numéro du chèque ? -de la date ? -du bénéficiaire ? -du montant ?1.10. Vérifie-t-on également que : -la ou les signatures sont autorisées ? -les endos sont réguliers et correspondent aux bénéficiaires ? -le chèque n'a pas subi d'altérations ?1.11. Comment s'assure-t-on que les virements entre comptes bancaires sont correctement enregistrés des deux cotés dans les livres ? 1.12. Procède-t-on à un examen des chèques en suspens depuis plus d'un mois ? 1.13. Les chèques en suspens depuis plus d'un mois sont- ils systématiquement examinés ? A partir de quel délai sont-ils apurés ? 1.14. Les rapprochements sont-ils contrôlés et approuvés par un responsable indépendant ?Si oui, par qui ? | XXXXXXXXXXXXXXXXXXX |  | -Les rapprochements sont faits de façon mensuelle.Mensuelle-par la comptabilité ils sont réalisés par les comptables -de façon journalière sur les comptes utilisés par l’Agence Alliance assurance en particulier sur le compte qu'est la Banque-à travers le suivi au fichier des remises de chèque à l’encaissement- Les chèques impayés sont retournés aussitôt le lendemain sur bordereau et contre décharge par la banque.-Les chèques reçus en règlement sont émis au nom de l’agence Alliance assurance et l'on les présente aussitôt le lendemain sur bordereau pour encaissement sur le compte de la banque-Oui par émission d'un ordre de virement d'un compte vers le compte que l'on veut approvisionner -avant le rapprochement bancaire du mois suivant par la comptabilité-Par Chef département finances et comptabilité. |

Source : Nous même

La protection des fonds est suffisante :

Tableau n°3 : Questionnaire sur La protection des fonds.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Oui** | **Non** | **Observations** |
| 2.1. les personnes chargées de la tenue de la caisse et des journaux de trésorerie sont-elles indépendantes en particulier des fonctions suivante :a)réception du courrier ?b) approbation des pièces justificatives ? c)signature des chèques ? d) rapprochement de banque e)tenue des comptes clients et fournisseurs ? f) tenue des journaux d'achats et de ventes ? g) facturation ? h) accès à la comptabilité générale ? 2.2. le montant de l'encaisse est-il limité au strict minimum de manière à obliger des réapprovisionnements fréquents ? 2.3. s'il y a plusieurs caisses sont-elles confiées à des personnes différentes et chaque caisse est-elle sous la responsabilité d'une seule personne ? 2.4. quelle est la nature des dépenses par caisse ?2.5. existe-t-il un montant maximum des dépenses qui peuvent être réglées par caisse '? 2.6. les décaissements sont-ils supportés par des pièces justificatives dûment approuvées ? 2.7. les justificatifs sont-ils revus sur le plan de la législation fiscale locale ?2.8. pour tout décaissement, les bénéficiaires sont-ils tenus de signer un reçu ? 2.9. les avances d'argent liquide au personnel contre des chèques sont-elles limitées aux situations particulièrement urgentes ? 2.10. les pièces justificatives sont-elles annulées en même temps que s'opère le décaissement afin de prévenir leur réutilisation éventuelle ? 2.11. les pièces de caisse et les justificatifs sont-ils vérifiés au moment du réapprovisionnement de la caisse ou de l'octroi de fonds plus importants aux caissiers ?2.12. les chèques de réapprovisionnement de la caisse sont-ils établis â l'ordre du caissier et approuvés sur pièces justificatives par une personne indépendantes ? 2.13. quelle est la fréquence des contrôles de caisse par une personne indépendante ? | XXXXXXXXXXXXXXX | XX | A l’agence Alliance assurance, on parle d’unicité de caisse donc il ya une seule caisse.Ce sont les dépenses qui rentrent dans le cadre de l’exploitation normal des activités.Ils sont établis a l’ordre du chargé de la trésorerie ou du recouvrement après approbation par le chef département finances et comptabilité.C’est variable car en dehors du contrôle quotidien de la caisse chaque soir en procède aussi à des contrôles inopinés de toutes les valeurs détenues à la caisse. |

**Source : Nous même**

1. **Identification et analyse des risques**

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

**1. Identification des risques liés à la gestion de trésorerie**

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

Tableau n°4 : Identification des risques liés aux encaissements

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tache** | **Objectifs** | **Risques opérationnels** | **Dispositifs de contrôle interne** | **Dispositif maitrisé ?** |
| Délivrance de reçu de versement par l’agent chargé de la clientèle | S’assurer que le montant est exacte, le reçu a bien rempli | Collusion.Montant déclaré différent de celui à payer.Erreur dans le remplissage du reçu. | Contrôle réciproque avec le client. |  |
| Paiement à la caisse | S’assurer que les procédures sont respectées. | Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer.Collusion entre le caissier et l’agent chargé clientèle et client.Non paiement a la caisse.  | Contrôle de la caisse avant encaissement.Numéros séquentiels et chronologiques des reçus. |  |
| Apposition du cachet payé par la caisse | Certifier que le client a effectivement payé. | Omission du cachet | Contrôle du client avant de quitter la caisse. |  |

Source : nous même

Tableau n°5 : Identification des risques liés aux décaissements

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tache** | **Objectifs** | **Risques opérationnels** | **Dispositifs de contrôle interne** | **Dispositif maitrisé ?** |
| Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes bancaire | S’assurer que les dépenses sont effectives et que toutes les factures sont exhaustives | Non-conformité des factures.Factures fictives.Non exhaustivité des factures. | Contrôle de premier niveau à la caisse et à la section des finances avant transmission aux signataires.Contrôle réciproque des différents signataires. | Oui |
| Programmation des paiements | Rupture de caisse | Non disponibilité de liquidités.Collusion. | Paiement selon calendrier | Non |
| Enregistrement des factures | S’assurer que tous les paiements sont effectués | Erreur d’enregistrement.Double comptabilisation.Non transmission des factures a la caisse.Oubli d’enregistrement.  | Auto contrôle | Non |
| Etablissement du bon de caisse | Décaissement effectué sur la base du bon de caisse | Erreur sur le bon de caisse.Oubli d’établissement de bon de caisse.Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire et le caissier. | Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire avant décaissement | Oui |

Tableau n°6 : Identification des risques liés à l’arrêté de caisse

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tache** | **Objectifs** | **Risques opérationnels** | **Dispositifs de contrôle interne** | **Dispositif maitrisé ?** |
| Etablissement du point des dépenses en instance | S’assurer de la situation des dépenses non encore justifiées | Erreur dans les calculs.Omission de certaines dépenses. | Rapprochement de différents soldes. | Non |
| Calcul du solde théorique de la caisse | S’assurer que le solde physique correspond au solde du brouillard | Erreur de sommation | Autocontrôle | Oui |
| Etablissement du solde comptable | S’assurer que le solde comptable correspond au solde du Brouillard | Erreur d’imputation.Solde erroné | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie | Oui |
| Rapprochement des différents soldes avec la caisse réelle | S’assurer que les deux soldes correspondent aux espèces en caisse | Ecart entre les deux soldes.Collusion. | Contrôle Réciproque du comptable et du caissier | Non |
| Pointage des opérations de brouillard | S’assurer de l’exhaustivité des opérations enregistrées | Omission de certaines opérations. Erreur de pointage.Collusion. | Rapprochement des enregistrements avec les factures | Oui |
| Comptage des espèces | S’assurer que la somme déclarée correspond vraiment aux espèces en caisse | Erreur de comptage.Collusion.Différence de caisse. | Rapprochement avec la fiche de billetage. | Oui |
| Rangement de la clef dans le petit coffre | Sécuriser la clef | Manipulation du coffre | Clef gardée par une tierce personne | Oui |

Source : Nous même

Tableau n°7 : Identification des risques liés aux paiements par chèque

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tache** | **Objectifs** | **Risques opérationnels** | **Dispositifs de contrôle interne** | **Dispositif maitrisé ?** |
| Etablissement de la quittance de paiement  | S’assurer que les paiements sont effectués | Erreur dans le remplissage de la quittance.Collusion. | Autocontrôle et vérification de la Hiérarchie. | Oui |
| Remplissage de chèque par le financier | Règlement des fournisseurs | Erreur de remplissage.Collusion | Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie. | Oui |
| Signature de chèque par les signataires du compte bancaire | Accorder le paiement | Non détection des erreurs.Retard dans le paiement.Signatures non conformes | Contrôle parallèle | Oui |
| Remise de chèque au caissier pour paiement | Autoriser le paiement | Manipulation de chèque.Perte de cheque. | Contrôle de Bénéficiaire | Oui |
| Etablissement de bon de caisse par le caissier | Justification de la sortie de chèque | Erreur dans le bon de caisse.Omission d’élaboration du bon. | Contrôle parallèle du bénéficiaire et de la Hiérarchie.Auto contrôle. | Oui |
| Signature du bon de caisse par le caissier et le bénéficiaire du chèque. | S’assurer que le bon est signé par les personnes autorisées. | Bon non signés.Signatures non conformes. | Vérification effectuée par la hiérarchie. | Oui |

Source : Nous même

Tableau n°8 : Identification des risques liés au contrôle de caisse

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tache** | **Objectifs** | **Risques opérationnels** | **Dispositifs de contrôle interne** | **Dispositif maitrisé ?** |
| Vérification des encaisses | Faire le point de la caisse | Erreur de comptage.Collusion. | Contrôle parallèle avec le caissier | Oui |
| Vérification des opérations du brouillard | S’assurer de l’exhaustivité des opérations | Omissions de certaines opérations.Erreur de pointage.Erreur d’enregistrement. | Rapprochement avec les justificatifs.Contrôle parallèle | Oui |
| Détermination du solde des bons de caisse | S’assurer de l’exhaustivité des bons de caisse | Omission de certains Bons.Collusion | Contrôle parallèle | Oui |
| Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques. | S’assurer que le solde théorique est égal au solde réel | Différence de caisse.Collusion. | Rapprochement avec toutes les pièces justificatives | Non |
| Rédaction du PV de contrôle de caisse | S’assurer que la caisse a été vérifiée | Erreur dans le PVPV fictifCollusion |  | Non |

Tableau n°9 : Identification des risques liés au suivi de Trésorerie

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tache** | **Objectifs** | **Risques opérationnels** | **Dispositifs de contrôle interne** | **Dispositif maitrisé ?** |
| Etat de rapprochement bancaire | S’assurer que les soldes sont les mêmes | Différences de soldes | Rapprochement des opérations effectuées | Oui |
| Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel du suivi | Simuler le compte bancaire | Omission de certaines opérations.Pannes informatiques. | Rapprochement des factures et du relevé | Non |

Source : Nous même

1. **Evaluation des risques**

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

L'évaluation des risques opérationnels est une étape non négligeable pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire. L'évaluation du risque repose sur trois facteurs à savoir :

* la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
* la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester.
* le niveau de gravité en cas de réalisation du risque.

Pour effectuer cette évaluation, on a deux méthodes, les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

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

A. Evaluation de la probabilité d'occurrence

L'évaluation qualitative est celle utilisée pour ce travail même si cette méthode parait subjective. Pour éviter que le résultat ne soit biaisé, nous avons recours régulièrement à l'avis des responsables de l’agence Alliance assurance. En outre, cette évaluation nécessite le recoupement des informations qui concernent des facteurs (tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel: la philosophie des dirigeants et leur style de management; et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation) ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l’organisation.

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

Tableau n°10 : Cotation de la probabilité d’occurrence des risques

|  |  |
| --- | --- |
| **Mesure de Probabilité** | **Description** |
| 5= Extrême | Il est très possible que le risque se produise |
| 4= Forte | Il est bien possible que le risque se produise |
| 3= Moyenne | Il est éventuellement possible que le risque se produise |
| 2= Modérée | Il est difficile que le risque se réalise |
| 1= Faible | Il est presque impossible que le risque se produise |

Source : Nous même

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

Tableau n°11 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques** | **Probabilité** | **Niveau** |
| 1 .Collusion | Extrême | 5 |
| 2. Montant déclaré différent de celui a payé | Moyenne | 3 |
| 3. Erreur dans le remplissage du reçu | Moyenne | 3 |
| 4. Non conformité du montant déclaré avec celui a payé | Moyenne | 3 |
| 5. Non paiement a la caisse | Moyenne | 3 |
| 6. Omission du cachet | Moyenne | 3 |
| 7. Non conformités des factures | Modéré | 2 |
| 8. Factures fictives | Forte | 4 |
| 9. Non exhaustivité des factures  | Forte | 4 |
| 10. Erreur dans l’élaboration de l’ordre de paiement | Modéré | 2 |
| 11. Non disponibilité de liquidités | Moyenne | 3 |
| 12. Erreur d’enregistrement | Forte | 4 |
| 13. Double comptabilisation | Moyenne | 3 |
| 14. Non transmission des factures a la caisse | Moyenne | 3 |
| 15. Oubli d’enregistrement | Moyenne | 3 |
| 16. Oubli d’établissement du bon de caisse | Moyenne | 3 |
| 17. Non signature de bon de caisse par le bénéficiaire et le caissier | Modéré | 2 |
| 18. Omission de signature | Moyenne | 3 |
| 19. Oubli d’enregistrement  | Forte | 4 |
| 20. Double enregistrement | Forte | 4 |
| 21. Non justification des factures | Forte | 4 |
| 22. Différence entre montant du chèque et celui encaissé | Faible | 1 |
| 23. Détournement | Forte | 4 |
| 24. Non conformité du montant versé | Modéré | 2 |
| 25. Erreur dans les calculs | Moyenne | 3 |
| 26. Erreur de sommation | Moyenne | 3 |
| 27. Erreur d’imputation | Moyenne | 3 |
| 28. Solde erroné | Moyenne | 3 |
| 29. Différence de caisse | Moyenne | 3 |
| 30. Retard dans les paiements | Forte | 4 |
| 31. Manipulation de chèque | Moyenne | 3 |
| 32. Perte de chèque | Moyenne | 3 |
| 33. Bon non signé | Modéré | 2 |
| 34. Signatures non conforme | Modéré | 2 |
| 35. Insuffisance de Trésorerie | Moyenne | 3 |
| 36. Omission de certains bons | Moyenne | 3 |
| 37. Différence de caisse | Moyenne | 3 |
| 38. Erreur dans le PV | Moyenne | 3 |
| 39. PV fictif | Modéré | 2 |

Source : Nous même

B. Evaluation de l'impact des risques

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

Tableau n°12 : Echelle de mesure de l’impact de risque

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Niveau** | **Probabilité d’occurrence** | **Description** |
| 5 | Catastrophique | Conséquence financières, dégradation considérable sur la qualité des informations, la rapidité des opérations |
| 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses sur la qualité de l’information |
| 3 | Modérée | Conséquences modérées sur la qualité |
| 2 | Mineur | Impact minime mais non négligeable sur la qualité des informations |
| 1 | Insignifiante | Impact négligeable |

Source : Nous même

Tableau n°13: Evaluation de l’impact des risques

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques** | **Probabilité** | **Niveau** |
| 1. Collusion
 | Catastrophique | 5 |
| 1. Montant déclaré différent de celui à payer
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur dans le remplissage du reçu
 | Modéré | 3 |
| 1. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer
 | Modéré | 3 |
| 1. Non-paiement a la caisse
 | Modéré | 3 |
| 1. Omission de cachet
 | Majeur | 4 |
| 1. Non-conformité des factures
 | Majeur | 4 |
| 1. Factures fictives
 | Majeur | 4 |
| 1. Non exhaustivité des factures
 | Majeur | 4 |
| 1. Non disponibilité de liquidité
 | Majeur | 4 |
| 1. Erreur d’enregistrement
 | Majeur | 4 |
| 1. Double comptabilisation
 | Majeur | 4 |
| 1. Non transmission des factures a la caisse
 | Majeur | 4 |
| 1. Oubli d’enregistrement
 | Majeur | 4 |
| 1. Oubli d’établissement du bon de caisse
 | Modéré | 3 |
| 1. Non signature de bon de caisse par le bénéficiaire et le caissier
 | Modéré | 3 |
| 1. Omission de signature
 | Modéré | 3 |
| 1. Oubli d’enregistrement
 | Majeur | 4 |
| 1. Double enregistrement
 | Majeur | 4 |
| 1. Non justification des factures
 | Majeur | 4 |
| 1. Différence entre montant de chèque et celui encaissé
 | Majeur | 4 |
| 1. Détournement
 | Catastrophe | 5 |
| 1. Non-conformité du montant versé
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur dans les calculs
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur de sommation
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur d’imputation
 | Modéré | 3 |
| 1. Solde erroné
 | Majeur | 4 |
| 1. Différence de caisse
 | Majeur | 4 |
| 1. Retard dans les paiements
 | Majeur | 4 |
| 1. Manipulation de chèque
 | Majeur | 4 |
| 1. Perte de chèque
 | Majeur | 4 |
| 1. Bon non signés
 | Minime | 2 |
| 1. Signatures non conformes
 | Majeur | 4 |
| 1. Insuffisance de trésorerie
 | Modéré | 3 |
| 1. Omission de certains bons
 | Modéré | 3 |
| 1. Différence de caisse
 | Majeur | 4 |
| 1. Erreur dans le PV
 | Modéré | 3 |
| 1. PV fictif
 | Catastrophique | 5 |

Source : Nous même

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

**3. Hiérarchisation des risques liés à la gestion de trésorerie**

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

Tableau n°14 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques** | **Probabilité** | **Niveau** |
| 1. Collusion
 | Extrême | 5 |
| 1. Factures fictives
 | Forte | 4 |
| 1. Erreur d’enregistrement
 | Forte | 4 |
| 1. Oubli d’enregistrement
 | Forte | 4 |
| 1. Double enregistrement
 | Forte | 4 |
| 1. Non justification des factures
 | Forte | 4 |
| 1. Détournement
 | Forte | 4 |
| 1. Retard dans les paiements
 | Forte | 4 |
| 1. Erreur dans le remplissage du reçu
 | Moyenne | 3 |
| 1. Non-conformité de montant déclaré a celui à payer
 | Moyenne | 3 |
| 1. Non paiement a la caisse
 | Moyenne | 3 |
| 1. Omission de cachet
 | Moyenne | 3 |
| 1. Non exhaustivité des factures
 | Moyenne | 3 |
| 1. Non disponibilité de liquidité
 | Moyenne | 3 |
| 1. Double comptabilisation
 | Moyenne | 3 |
| 1. Non transmission des factures a la caisse
 | Moyenne | 3 |
| 1. Erreur dans les calculs
 | Moyenne | 3 |
| 1. Erreur d’imputation
 | Moyenne | 3 |
| 1. Différence de caisse
 | Moyenne | 3 |
| 1. Manipulation de chèque
 | Moyenne | 3 |
| 1. Perte de chèque
 | Moyenne | 3 |
| 1. Insuffisance de trésorerie
 | Moyenne | 3 |
| 1. Omission de certains bons
 | Moyenne | 3 |
| 1. Erreur dans le PV
 | Moyenne | 3 |
| 1. Non-conformité des factures
 | Modéré | 2 |
| 1. Non signature de bon de caisse par bénéficiaire et caissier
 | Modéré | 2 |
| 1. Signatures non conformes
 | Modéré | 2 |
| 1. Non-conformité de montant versé
 | Modéré | 2 |
| 1. PV fictif
 | Modéré | 2 |
| 1. Différence entre montant de chèque et celui encaissé
 | Faible | 1 |

Source : Nous même

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

Tableau n°15 : Hiérarchisation selon l’impact

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques**  | **Probabilité** | **Niveau** |
| 1. Collusion
 | Catastrophique | 5 |
| 1. PV fictif
 | Catastrophique | 5 |
| 1. Détournement
 | Catastrophique | 5 |
| 1. Omission de cachet
 | Majeur | 4 |
| 1. Non-conformité des factures
 | Majeur | 4 |
| 1. Factures fictives
 | Majeur | 4 |
| 1. Non exhaustivité des factures
 | Majeur | 4 |
| 1. Non disponibilité de liquidités
 | Majeur | 4 |
| 1. Erreur d’enregistrement
 | Majeur | 4 |
| 1. Non transmission des factures a la caisse
 | Majeur | 4 |
| 1. Oubli d’enregistrement
 | Majeur | 4 |
| 1. Différence de caisse
 | Majeur | 4 |
| 1. Non justification des factures
 | Majeur | 4 |
| 1. Perte de Chèque
 | Majeur | 4 |
| 1. Retard dans les paiements
 | Majeur | 4 |
| 1. Manipulation de chèque
 | Majeur | 4 |
| 1. Signatures non conformes
 | Majeur | 4 |
| 1. Montant déclaré différent de celui à payer
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur dans le remplissage de reçu
 | Modéré | 3 |
| 1. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer
 | Modéré | 3 |
| 1. Non-paiement a la caisse
 | Modéré | 3 |
| 1. Non signature de bon de caisse par le bénéficiaire et le caissier
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur d’enregistrement
 | Modéré | 3 |
| 1. Différence entre montant de chèque et celui encaissé
 | Modéré | 3 |
| 1. Non-conformité de montant versé
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur dans les calculs
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur d’imputation
 | Modéré | 3 |
| 1. Insuffisance de trésorerie
 | Modéré | 3 |
| 1. Erreur dans le PV
 | Modéré | 3 |
| 1. Omission de certains bons
 | Modéré | 3 |

Source : Nous même

**4. la matrice des risques**

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5.Extrême |  |  |  |  | Collusion |
| 4.Très élevé |  | Non-conformité des factures | -Non exhaustivité des factures-Non disponibilité de liquidités-Double comptabilisation-Non transmission des factures à la caisse-Oubli d’enregistrement-Oubli d’établissement du bon de caisse-Manipulation de Chèque-Perte de Chèque-Différence de caisse  | -Erreur d’enregistrement-Oubli d’enregistrement-Non justification des factures-Détournement-Retard dans les paiements | Factures fictives |
| 3.Modéré |  |  | -Erreur dans les calculs-Erreur de sommation-Erreur d’imputation-Omission de certains bons-Erreur dans le PV-Erreur d’imputation-Insuffisance de trésorerie | -Erreur dans le remplissage de reçu-Non-conformité de montant déclaré avec celui a payé-Non-paiement a la caisse-Omission de cachet-Solde erroné-Différence de caisse-Perte de chèque |  |
| 2.Faible |  |  |  |  |  |
| 1.Négligeable |  |  |  |  |  |
|  | 1.Rare | 2.Peu probable | 3.Moyenne | 4.Probable | 5.Presque sur |

|  |
| --- |
| Mineur |
| Modéré |
| Critique |

Schéma n°4 : Matrice des risques

 LEGENDE **LEGENDE**

Impact

 Probabilité

Source : Nous même

1. **Analyse de la matrice des risques**

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

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

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

1. **Les plans d'action**

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

Tableau n°16 : Proposition de plan d’actions

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risques opérationnels** | **Actions** | **Moyens** | **Délais** |
| Collusion | -Informatiser le système d’émission de reçu et des factures.-Limiter le paiement en espèces-Contrôles inopinés réguliers de la caisse | -Logiciel adapté-Manuel des procédures | Court terme |
| Factures fictives | -Certifier et contrôler les factures avant enregistrement  | Manuel de procédure | Court terme |
| Erreur d’enregistrement  | Pointer les enregistrements par une tierce personne | -Personnel compétent.-Manuel de procédure | Court terme |
| Oubli d’enregistrement | Marquer les pièces enregistrer et les classer dans un dossier différent des pièces en instance. | Manuel de procédure | Court terme |
| Non justification des factures | Instaurer un délai de justification des factures. | Manuel de procédures | Court terme |
| Détournement | Informatiser le système d’émission de reçu et des factures | Logiciel | Court terme |
| Retard dans les paiements | Réglementer les paiements | Manuel des procédures  | Court terme |
| Non exhaustivité des factures | Rapprocher les factures aux Commandes avant enregistrement | Pointage régulier des opérations | Court terme |
| Non disponibilité de liquidités | Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque | Manuel des procédures | Court terme |
| Double comptabilisation | -Signature numérique des pièces.-Vérifier les enregistrements. | Logiciel | Court terme |
| Non transmission des factures a la caisse | Traitement systématique des factures dés leur arrivée ou émission | -Manuel des procédures.-Personnel adéquat. | Court terme |
| Manipulation du chèque | Annulation de chèque et émission d’un nouveau chèque. | Manuel des procédures | Court terme |
| Perte de chèque | -Informer la banque.-Annulation de chèque égaré et émission d’un nouveau chèque. | Manuel des procédures | Court terme |
| Insuffisance de trésorerie | Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque | Manuel des procédures | Court terme |
| Différence de caisse | Faire justifier l’écart dans un délai minimum | Manuel des procédures | Court terme |

Source : Nous même

1. **Recommandations**

Après avoir audité le cycle trésorerie de l’Agence Alliance assurance, il convient d'émettre des recommandations suivantes à l'endroit des responsables de l’Agence Alliance assurance pour pallier aux insuffisances.

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

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

Tableau n°17: Recommandations

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rappel de quelques faiblesses** | **Risques** | **Recommandations** |
| * Programmation des paiements.
* Enregistrement des factures
* Rédaction du PV de contrôle de caisse
* Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques
* Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi
 | -Non disponibilité de liquidité.-Collusion-Erreur d’enregistrement -Double comptabilisation-Non transmission des factures a la caisse.-Erreur dans le PV-PV fictif-Collusion-Différence de caisse-Collusion-Omission de certaines opérations-Pannes informatiques | -Procédure à revoir-Toute la programmation des paiements doit être effectuée selon un calendrier.-Tous les paiements doivent être effectués et enregistrés régulièrement-Transmettre les factures a la caisse après comptabilisation.-Revoir la rédaction du PV de contrôle de caisse.-Exiger la présence de toutes les signatures nécessaires.Rapprocher des différents soldes avec les espèces physiques-Rapprocher les factures avec le relevé-Mettre à jour la situation bancaire selon les procédures. |

Source : Nous même

1. **Mise en œuvre des recommandations**

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

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

**Conclusion**

L’Agence d’assurance « Alliance assurances » dispose en son sein, d'une cellule d'Audit Interne, qui est chargé de contrôler et d'auditer toutes les fonctions de la trésorerie. L'audit étant avant tout, un examen permettant de déceler les forces et les faiblesses.

Cependant, l'audit du cycle de la trésorerie de l’Agence d’assurance , nous a permis de déceler les risques et de voir comment le référentiel fonctionne.

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

**Conclusion général**

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

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

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

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

L'objet de notre étude était d'auditer le cycle trésorerie de l’Agence d’assurance « Alliance assurances ».

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

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

* Au niveau des forces, il faut surtout noter la reconnaissance de l'existence de la cellule d'Audit Interne, à tout moment les fonctions de la trésorerie et aussi, l'appui de la Direction. A cela s'ajoute aussi l'existence des moyens techniques, tels que la charte d'audit interne qui légitime le pouvoir de contrôle de l'audit interne au sein de l'entreprise et surtout qui contribue à l'organisation de l'exercice professionnel de la fonction.
* Au niveau des faiblesses, il faut noter que ces insuffisances ne permettent pas au cycle trésorerie d'évoluer en termes de valeur ajoutée. Pour cela, au vu de ces faiblesses, nous avons élaboré des recommandations, qui à notre avis, la mise en œuvre par l'organisation permettra d'éviter les difficultés et problèmes qui handicapent le cycle trésorerie. Et par rapport au cycle lui même, ces recommandations pourraient remédier aux problèmes et lui apporter réellement de la valeur ajoutée.

L’audit constitue un moyen de prudence et d'austérité. Elle lutte contre les irrégularités, le gaspillage, les négligences, les erreurs professionnelles, elle peut conduire à des recommandations quant aux solutions à apporter pour corriger les dysfonctionnements. De même, le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques. En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles. Donc a l’agence d’assurance de mettre en œuvre les suggestions suivantes :

* Effectuer et enregistrer régulièrement les factures ;
* Revoir la rédaction du PV de contrôle de caisse ;
* Transmettre les factures à la caisse après comptabilisation ;
* Enregistrer immédiatement dès réception des pièces justificatives ;
* Mettre à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi ;
* Rapprocher les différents soldes avec les espèces physiques
* Limiter les paiements en espèces ;
* Contrôler de manière inopinées régulières de la caisse par la hiérarchie ;
* Enregistrer les factures régulièrement ;
* Mettre à jour la situation bancaire selon les procédures.

On conclut que la cellule d’audit joue un rôle indispensable dans le contrôle de respect des procédures, le suivis des recommandations, et aider les dirigeants et cadre dirigeants a la prise de décision.

**Liste des tableaux**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Intitulé de Tableau** | **Page** |
| 01 | les objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie | 22 |
| 02 | Questionnaire sur Les rapprochements de banque | 59 |
| 03 | Questionnaire sur La protection des fonds | 61 |
| 04 | Identification des risques liés aux encaissements | 63 |
| 05 | Identification des risques liés aux décaissements | 64 |
| 06 | Identification des risques liés à l’arrêté de caisse | 65 |
| 07 | Identification des risques liés aux paiements par chèque | 66 |
| 08 | Identification des risques liés au contrôle de caisse | 66 |
| 09 | Identification des risques liés au suivi de Trésorerie | 67 |
| 10 | Cotation de la probabilité d’occurrence des risques | 68 |
| 11 | Evaluation de la probabilité de survenance des risques | 68 |
| 12 | Echelle de mesure de l’impact de risque | 70 |
| 13 | Evaluation de l’impact des risques | 70 |
| 14 | Hiérarchisation selon la probabilité de survenance | 72 |
| 15 | Hiérarchisation selon l’impact | 73 |
| 16 | Proposition de plan d’actions | 77 |
| 17 | Recommandations | 79 |

**Liste des Schémas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Intitulé de Schéma** | **Page** |
| 01 | La Trésorerie dans l’entreprise | 15 |
| 02 | Modèle d’analyse | 41 |
| 03 | l’Organigramme de l’Agence Alliance assurance | 50 |
| 04 | Matrice des risques | 75 |

**Bibliographie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Intitulé de Livre** | **Edition** | **Année** |
| 01 | Guide pratique d’audit Financier et comptable ( Mokhtar Belaiboud ) | La maison des livres | 1986 |
| 02 | l’entreprise et le financement bancaire ( Farouk Bouyacoub ) | Casbah | 2003 |
| 03 | Pratique de l’Audit **(** Mokhtar Belaiboud ) | Berti | 2011 |
| 04 | l’audit interne et le management de risque (Kehr Nicolas) | ESC Lille | 2002 |
| 05 | Pratiquer l’audit à valeur ajoutée (Vincent IACOLARE) | Afnor | 2010 |
| 06 | Théorie et pratique de l’audit interne (Jacques Renard) | Organisation | 2010 |
| 07 | Contrôle Interne (Philippe Noirot et jacques walter) | Afnor | 2009 |
| 08 | Contrôle de gestion facile ( Pierre Maurin) | Afnor | 2008 |