CESAG **Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

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

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

Promotion 21
(2009-2010)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Mémoire de fin d'études

THEME

AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE : CAS DE AMSA ASSURANCES COTE D'IVOIRE

Présenté par :

Bakpin Anselme N'GUESSAN

Dirigé par :

M. Abou WELE
Expert comptable
Commissaire aux comptes
Professeur associé au CESAG

Avril 2011

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- A mon père, et à ma mère pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apporté durant ma formation.

- A mon cousin Dr KOUAME pour ses conseils avisés et son soutien sans faille.

- A tous les membres de ma famille qui ont toujours été à mes côtés. Grâce à leur soutien multiforme, j'ai pu achever cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été possible grâce à la compréhension, à la disponibilité, au concours inestimable et à la parfaite collaboration de plusieurs personnes de bonnes volontés. Qu'il nous soit permis de leur exprimer ici, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude.

Je témoigne ma reconnaissance à :

- ✓ monsieur Victor KOUAME, Président du Conseil d'Administration de AMSA Assurances Côte d'Ivoire pour nous avoir fait confiance en nous acceptant dans sa structure;
- ✓ monsieur Faustin ATEBI-ZIRIGA, Directeur Général de AMSA Assurances Côte d'Ivoire, pour nous avoir accueilli dans sa structure en tant que stagiaire ;
- ✓ monsieur Vassiriki KONATE qui nous a suivi le premier mois de stage, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✓ monsieur Lucien AKPINI, Responsable Finance et Comptabilité, pour sa disponibilité, la qualité et la pertinence de ses observations ;
- ✓ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) pour l'encadrement, mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- ✓ notre directeur de mémoire, Monsieur Abou WELE, Expert Comptable, Directeur associé de CECA pour ses conseils, sa disponibilité et l'intérêt qu'il a porté à ce mémoire ;
- ✓ le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- ✓ tous les travailleurs de la Direction Générale de AMSA assurances CI et plus particulièrement ceux de l'entité finance comptabilité pour nous avoir reçus et facilité notre travail.
- ✓ la 21ème promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour les échanges d'expériences et l'ambiance amicale qui a régnée durant la formation

Je ne saurais oublier tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

AFTE : Association Française des Trésoriers d'Entreprise

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BS : Bon de Sortie de Caisse

CA: Conseil d'Administration

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFOA : Compagnie Financière de l'Ouest Africain

C G: Contrôleur de Gestion / Contrôle de Gestion

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CNA : Compagnie Nationale d'Assurances

CPA: Condition Particulière Automobile

DABS : Demande d'Achat de Biens et services

DFC : Département Finance Comptabilité/ Entité Finances Comptabilité

DG : Directeur Général / Direction Générale

FR : Fonds de Roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

GAAS: Generally Accepted Auditing Standards

GFA : Groupement Français de l'Assurance

IAS: Institut International de l'Audit Social

IFACI: Institut Française d'Audit et du Contrôle Internes

IARDT: Incendie, Accident, Risques Divers et Transport

MGx : Moyens Généraux

TCA: Tisserins Compagnie d'Assurances

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TN: Trésorerie Nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques 28

Figure 2: Modèle d'analyse 33

Figure 3 : Organigramme de AMSA Assurances Côte d'Ivoire 42

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de budget de trésorerie 13

Tableau 2: Récapitulatifs des risques liés à la gestion de la trésorerie et les dispositifs de maîtrise 23

Tableau 3 : Les différentes étapes de l'audit 29

Tableau 4: Identification des risques de budgétisation 58

Tableau 5: Identification des risques d'encaissement 60

Tableau 6: Identification des risques de décaissement 62

Tableau 7: Identification des risques liés aux procédures de contrôle 64

Tableau 8: Résultat des tests d'existence et de permanence des contrôles de la procédure de décaissement 68

Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque 71

Tableau 10 : Probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion de la trésorerie de AMSA Assurances Côte d'Ivoire 72

Tableau 11: Echelle d'évaluation de l'impact du risque 75

Tableau 12: Evaluation de l'impact des risques du processus de gestion de la trésorerie de AMSA Assurances Côte d'Ivoire 76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS iii
LISTE DES FIGURES iv
LISTE DES TABLEAUX v
TABLE DES MATIERES vi
INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 6
Introduction 7
CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE 8
1.1. Le concept de la trésorerie 8
1.1.1. Définition de la trésorerie 8
1.1.2. Définition de la gestion de la trésorerie 10
1.1.3 Objectifs de la trésorerie 11
1.2. Aperçu général du processus de gestion de la trésorerie 12
1.2.1. Sous processus budgétisation 12
1.2.2. Sous processus encaissement 14
1.2.2.1. Encaissement des remises d'espèces 15
1.2.2.2. Encaissement des chèques 15
1.2.3. Sous processus décaissement ou paiement 16
1.2.3.1. Décaissement en espèces 16
1.2.3.2. Décaissement par chèques ou par virement 17
1.2.4. Sous processus comptabilisation de la trésorerie 17
1.2.5. Suivi des comptes de liaison 18
1.2.6. Contrôle des avoirs en caisse et en banque 19
1.3. Les risques liés au processus de gestion de la trésorerie 19
1.3.1 Définition et types de risques 19
1.3.1.1 Définition 19
1.3.1.2 Types de risques liés au processus 20
1.3.1.3 Les types de risques liés aux sous processus et les dispositifs de maîtrise du contrôle interne 22
Conclusion 24

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE 25
2.1. Définition et objectifs de l'audit 25
2.1.1. Définition 25
2.1.2. Objectifs 26
2.2. L'approche de l'audit 26
2.2.1. L'approche audit système 26
2.2.2. L'approche par les risques 27
2.3. La démarche de l'audit du processus de gestion de la trésorerie 28
2.3.1. La prise de connaissance 30
2.3.2. L'identification et l'évaluation des risques 30
2.3.3. L'évaluation du contrôle interne 30
2.3.4. L'examen des comptes 31
2.3.5. Le projet de rapport d'audit 31
2.3.6. Les réponses aux recommandations et le suivi du rapport 31
Conclusion 31
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 32
3.1. Modèle théorique d'analyse 32
3.2. Les outils de collecte des données 34
3.2.1. Les entretiens 34
3.2.2. L'analyse documentaire 34
3.2.3. Les Observations 34
3.3. Les outils d'analyse des données 34
3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne 34
3.3.2. Le tableau d'identification des risques 35
3.3.3. La grille d'analyse des tâches 35
3.3.4. Tests d'existence et de permanence 35
Conclusion 35
Conclusion de la première partie 36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE 37
Introduction 38
CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE AMSA ASSURANCES COTE D'IVOIRE 39
4.1. Présentation de AMSA Assurances 39
4.1.1. Historique 39
4.1.2. Objectifs 40

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1.3. Description des activités 40
4.2. Organisation et fonctionnement de AMSA Assurances 43
4.2.1. Le Conseil d'Administration 43
4.2.2. La Direction Générale 43
4.2.3. La Direction Commerciale 43
4.2.4. L'entité Finance et Comptable 44
4.2.5. L'entité Administration, Juridique et Moyens Généraux 44
4.2.6. L'entité Production Technique 44
4.2.7. L'entité Gestion des prestations santé 45
4.2.8. L'entité gestion des prestations (sinistre) 45
4.2.9. L'entité bureau d'étude technique 45
4.2.10. L'entité Audit Interne et contrôle de gestion 45
Conclusion 46
CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE EXISTANTE 47
5.1. Description des procédures de gestion du budget 47
5.2. Description des procédures de gestion des encaissements 48
5.3. Description des procédures de gestion des décaissements 49
5.3.1. Les décaissements en espèces 50
5.3.2. Paiement par chèque ou par traite 51
5.4. Description des procédures d'approvisionnement de la caisse 53
5.5. Description des procédures de contrôle de la caisse 53
5.5.1. Contrôle journalier effectué par le trésorier 53
5.5.2. Contrôle hebdomadaire effectué par le DFC 53
5.5.3. Contrôle effectué par l'auditeur interne 54
5.6. Procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires 54
5.7. Les procédures de négociation bancaire 55
Conclusion 55
CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE D'AMSA ASSURANCES COTE D'IVOIRE 56
6.1. La prise de connaissance de l'entité 56
6.2. Identification et évaluation du dispositif des risques 56
6.2.1. Identification des risques liés aux processus de budgétisation 58
6.2.2. Identification des risques liés aux procédures d'encaissements 60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.3. Identification des risques liés aux procédures de décaissements 62
6.2.4. Identification des risques liés aux procédures de contrôle de la caisse et de la banque 64
6.3. L'évaluation du contrôle interne 65
6.3.1. Le questionnaire de contrôle interne 65
6.3.2. La grille de séparation des tâches 66
6.3.3. Tests d'existence et de permanence 66
6.3.3.1. Choix de l'échantillon 66
6.3.3.2. Déroulement du contrôle 66
6.4. Evaluation des risques 70
6.4.1. Evaluation de la probabilité du risque 70
6.4.2. Evaluation de l'impact du risque 75
6.5. Recommandations 80
Conclusion 82
CONCLUSION DE LA DEUXIEME DE LA PARTIE 83
CONCLUSION GENERALE 83
ANNEXES 86
BIBLIOGRAPHIE 108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui avec le développement des NTIC, les entreprises exercent, évoluent dans un contexte de mondialisation, globalisation. Cela oblige chacune à prendre en compte les facteurs internes et externes, prévisibles ou non pour le bon fonctionnement de son activité. Ces facteurs se situent au niveau des ressources humaines, de la concurrence, des bouleversements économiques, des catastrophes naturelles ou même des NTIC qui évoluent très rapidement. Ce contexte marqué par des bouleversements de toutes sortes risques d'emporter les structures mal assises financièrement.

Le trésorier se présente comme une nécessité. En effet, la trésorerie est au centre de la gestion financière de l'entreprise, « La gestion de la trésorerie constitue son bras armé » (Bruslerie, 2003 :1). Il serait donc bon pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de tous les évènements afin que leur réalisation ne nuise pas à sa performance d'après HAMZAOUI (2005 :37-38). Il arrive que les entreprises disposent d'un bon système de contrôle interne, d'un service d'audit et d'autres contrôles très efficaces.

Il y a donc lieu de noter que le trésorier ne doit plus se limiter à la gestion des flux et des instruments financiers pour devenir un généraliste de la finance et de l'organisation tout en participant à la vie de l'entreprise avec pour maître mot productivité, sécurité, optimisation des ressources financières. Cette évolution de la fonction de trésorier amène celui-ci à s'impliquer de plus en plus dans la vie de l'entreprise avec ce qu'il accompagne comme compréhension des autres métiers de l'entreprise.

Aussi il doit pour cela s'appuyer sur une bonne maîtrise des risques liés à la trésorerie au travers du contrôle interne. Selon la revue française de l'audit interne ; juin 2000 ; N° 150, « le contrôle interne s'émancipait de la sphère comptable, pour gagner toute l'entreprise et donner à l'ensemble du management, les clés de la sphère comptable, les clés de maîtrise des risques et partant de la performance. Les managers devenaient clairement responsables, en plus de la gestion du risque financier, de celle des risques stratégiques et opérationnels ». De ce fait, le contrôle interne prévient le risque financier à travers le suivi du budget et le contrôle de la qualité en cours d'exercice.

A ce propos, l'audit est une fonction à valeur ajoutée. Il est défini comme un processus par lequel une organisation obtient l'assurance que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée. En plus l'auditeur évalue les systèmes et comptes susceptibles de contenir les erreurs significatives. Il apprécie par les dispositifs de contrôle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

interne si les anomalies qu'il a détectées doivent être corrigées pour lui permettre d'émettre une opinion. SARDI (2002 :82-83).

Le marché des assurances en Afrique francophone a connu un boom spectaculaire depuis ces dernières décennies. Il faut noter que le secteur est devenu fortement réglementé avec la mise sur pieds de la Conférences Interafricaines des Marchés des Assurances (CIMA) et l'adoption du code du même nom. La CIMA oblige les compagnies d'assurances au respect des exigences du code des assurances à travers les contrôles permanents effectués par ses services compétents. Ces exigences prennent en compte la gestion générale des entreprises du secteur.

AMSA Assurances Côte d'Ivoire, compagnie d'assurances IARDT doit pouvoir honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs et respecter les délais de règlement des sinistres. Ainsi, pour une meilleure qualité de l'information financière, la gestion des risques, il faut une bonne maîtrise des outils d'audit et de contrôle pour s'assurer de l'efficacité de son organisation et de toutes ses activités. La mise en place de l'audit permet à travers l'analyse des procédures, de détecter et de répertorier les risques qui seraient susceptibles de nuire à la vie de l'entreprise. Cela permettra à AMSA de mettre en place les dispositifs performants permettant leurs anticipations.

CESAG BIBLIOTHEQUE

AMSA Assurances connaît des tensions de trésorerie qui sont dues aux insuffisances de maîtrise de certaines opérations et actes de gestions et plus particulièrement certains processus de gestions de la trésorerie. Cette situation à long terme menace la crédibilité de l'entreprise auprès de ses partenaires sociaux et financiers.

Les facteurs explicatifs d'une telle situation pourraient être les suivants :

- le manque de compétence dans le domaine de l'audit interne,
- la non maîtrise du processus qui pourrait orienter vers les goulots d'étranglement,
- l'absence de rigueur dans le suivi des comptes bancaires,
- la faiblesse ou l'inexistence de procédures de contrôle,
- l'inexistence de budget de trésorerie,
- l'inexistence de plan de trésorerie,
- la mauvaise application des procédures.

Dans ces conditions, nous pouvons nous demander, quelles solutions peuvent être envisagées pour une gestion optimale de la trésorerie ?

Les solutions suivantes peuvent être envisagées, entre autres :

- le renforcement des compétences au sein de l'audit interne,
- la fiabilisation du processus de contrôle de la trésorerie,
- l'élaboration d'un plan de trésorerie,
- la connaissance des mécanismes bancaires afin de réduire les frais financiers et optimiser les produits financiers,
- la formation du personnel aux techniques et méthode de gestion de la trésorerie,
- l'audit de conformité de ces procédures pour apprécier leur niveau d'efficacité et explorer les possibilités d'amélioration,
- l'audit du processus de gestion de la trésorerie pour améliorer le fonctionnement du système et s'assurer que les objectifs sont atteints.

La dernière solution nous parait de plus en plus pertinente d'autant plus qu'elle est complète et intègre les autres solutions.

La trésorerie étant le socle de l'entreprise, la question principale qui en découle est la suivante, comment maîtriser la gestion de la trésorerie à travers son audit

Autrement dit, quelles sont les bonnes pratiques en vigueur dans la gestion de la trésorerie ?

Comment évaluer les risques afférents à la gestion de la trésorerie ?

La quête de réponses à ces questions nous conduit au choix de notre thème de recherche qui s'intitule : **« Audit du processus de gestion de la trésorerie : cas de AMSA assurances Côte d'Ivoire ».**

L'objectif premier de ce travail de recherche est l'audit du processus de gestion de la trésorerie à travers les objectifs spécifiques suivants :

- décrire et analyser la gestion de la trésorerie,
- vérifier si les moyens mis en œuvre sont appropriés,
- quels sont les risques opérationnels associés à la gestion de la trésorerie,
- identifier les faiblesses de procédures de trésorerie,
- faire des recommandations pouvant contribuer à l'amélioration du système de gestion de la trésorerie,

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Notre étude portera essentiellement, compte tenu du temps qui nous est imparti pour notre période de stage et de la période de crise post électorale que traverse notre pays, sur la gestion aspects suivants :

- les procédures de gestion des encaissements et décaissements;
- les procédures de gestion budgétaire ;
- Les processus de contrôle de la caisse ;
- Les procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires ;

Cette étude présente un triple intérêt :

Pour AMSA Assurances Côte d'Ivoire, cette étude lui permettra de ce faire une idée des risques qu'elle court dans la gestion quotidienne de sa trésorerie. Elle permettra aux responsables et dirigeants de maîtriser le processus de gestion de la trésorerie, d'identifier et de prendre des mesures correctives en vue de maîtriser les risques inhérents à la gestion de la trésorerie.

Pour le lecteur, cette étude lui donnera les informations sur l'évaluation de la pertinence des procédures de contrôle interne de la trésorerie et aussi une approche pratique de la méthodologie de l'audit par l'approche risques.

Pour nous, cette étude nous permet de mettre en pratique et consolider nos connaissances acquises au cours de notre formation au CESAG.

Notre travail comportera deux parties :

- la première partie concerne le cadre théorique. Elle est constituée de la revue de la littérature dans laquelle nous parlerons du processus de gestion de la trésorerie dans le premier chapitre. Le second chapitre quant à lui sera consacré à l'audit du processus de gestion de la trésorerie et enfin un troisième chapitre qui traitera de la méthodologie de recherche,
- la deuxième partie quant à elle, concerne le cadre pratique. Nous présenterons la société AMSA assurances dans un premier chapitre, nous décrirons dans le deuxième chapitre le processus de gestion de la trésorerie existante. Enfin dans le troisième chapitre l'audit du processus de gestion de la trésorerie de la société sera fait.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction

L'entreprise exerce aujourd'hui son activité dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel. Cela lui demande de la clarté dans la tenue de ses avoirs et plus particulièrement de sa trésorerie. La trésorerie étant le dénouement de toutes les activités de l'entreprise a connu de multiples mutations au cours de ces dernières décennies. Le trésorier donc « prévoit, gère les flux de risques, organise les relations avec les banques pour réduire les coûts, optimise les financements et placements en vue de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise » GAUGAIN & al (2004 : 43). Ainsi, une bonne gestion de la trésorerie passe par une maîtrise du processus de gestion et des risques inhérents à la trésorerie.

Face à la nécessité croissante de maîtriser les risques liés aux opérations de trésorerie et surtout d'améliorer leur efficacité sur le plan opérationnel, les entreprises se fixent comme objectif primordial de mettre en place puis, d'améliorer leur dispositif de contrôle interne. Le but est d'amener les uns et les autres à appréhender l'importance de l'évaluation du contrôle interne dans la démarche de l'audit de la trésorerie.

Ainsi, l'efficacité des dispositifs inclut évidemment une bonne connaissance des risques, cela par le biais de leur identification et de leur évaluation. En effet, selon Renard (2002 :133), comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas ou on connaît mal les risques qu'il convient de tenir en échec ?

Cette partie consacrée surtout à la revue de littérature nous permettra d'apprébender la notion d'audit du processus de gestion de la trésorerie à travers les définitions de certains concepts. Nous présenterons donc dans notre premier chapitre le processus de gestion de la trésorerie ensuite dans le second, l'audit du processus de gestion de la trésorerie et enfin dans le troisième nous traiterons de l'approche méthodologique utilisée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE

La mondialisation globalisation du monde des affaires, les nombreux problèmes de gestion et les crises économiques et financières ont amené les entreprises à mieux maîtriser leur flux financiers et les risques liés. La gestion de la trésorerie tient une place primordiale dans la gestion financière de l'entreprise, d'autant plus que les opérations quotidiennes de trésorerie peuvent avoir de lourdes conséquences sur la bonne marche de l'entité. Aussi ces opérations comportent des risques opérationnels qui peuvent engendrer un manque à gagner énorme pour l'entreprise voir sa faillite.

La compréhension du processus de gestion de la trésorerie nécessite la définition de concepts importants. Ainsi nous présenterons le concept de trésorerie, puis la présentation ou description du processus de gestion de la trésorerie et enfin les risques opérationnels y liés et les dispositifs de maîtrise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1. Le concept de la trésorerie

La revue de littérature nous permet de prendre connaissance que les notions de trésorerie sont nombreuses et varient selon les acteurs. Pour certains, la trésorerie s'explique comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse ; pour d'autres par contre elle se fonde sur une analyse statique du bilan en se référant à la notion de FR et BFR.

1.1.1. Définition de la trésorerie

La notion de trésorerie peut être analysée selon trois approches : l'approche bilancielle, l'analyse des ratios de trésorerie et l'approche par les flux financiers. Pour FORGET (2004 : 239) « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». Pour POLONIATO & al (1997 : 36), la trésorerie « c'est l'argent en caisse, les comptes bancaires, les chèques postaux et tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé ». VERNIMEN (1999 :325) quant à lui traite la question de la trésorerie suivant une approche différentielle, « la trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordés ». Cette définition est plus tard relayée par celle de MEUNIER (2006 :67) qui définit la trésorerie comme étant un solde :

Trésorerie = trésorerie active – trésorerie passive.

La trésorerie active regroupe les valeurs disponibles : titres de placement, valeurs à encaisser, avoirs en banques et en caisse, chèques postaux. La trésorerie passive quant à elle regroupe les dettes non financières contractées auprès des banques et autres établissements de crédit (DAYAN & al, 2008 :90).

La trésorerie est donc la résultante de maintes stratégies car son état est étroitement lié à celui du fonds de roulement (FR) et du besoin en fonds de roulement (BFR).

Pour DAYAN & al (2008 :91) « le BFR indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre l'avance des dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients). BFR = besoin de financement des opérations cycliques – ressources générées par les opérations cycliques ». Améliorer la trésorerie équivaut donc à augmenter le FR et à diminuer le BFR.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Par ailleurs nous avons pu relever que l'interprétation du concept de trésorerie a évolué dans le temps et varie en fonction des auteurs. Malgré la variété des qualificatifs ajoutée à la notion de trésorerie (active, passive, etc.), s'est imposé le concept de **trésorerie nette.** La trésorerie nette se calcule à la base du bilan patrimoniale soit à partir du bas du bilan ou à partir du haut du bilan. En effet dans l'approche fonctionnelle, la trésorerie nette (TN) apparaît comme la résultante de l'équilibre entre fonds de roulement et besoin de financement.

Si FRNG > BFRG alors TN > 0

Si FRNG < BFRG alors TN < 0

La trésorerie nette apparaît comme le solde net de trésorerie, la position globale de l'entreprise sur ses opérations à court terme.

Trésorerie nette = Trésorerie actif – Trésorerie passif

L'égalité TN = FRNG – BFRG exprimant la relation qui existe entre les soldes significatifs du bilan fonctionnel (FRNG, BFRG, TN), s'appelle la relation de trésorerie.

De toutes ces définitions, nous pouvons déduire que la trésorerie est le solde qui découle des encaissements et des décaissements de l'entreprise et son solde à un instant donné, permet de juger de l'équilibre de l'ensemble. La trésorerie apparaît donc comme un domaine très

sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

1.1.2. Définition de la gestion de la trésorerie

Selon BONNET François (2003 :7), « la gestion de la trésorerie recouvre des tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus ou moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être distinguées en cinq missions :

- ✓ Savoir gérer les fonds au jour le jour,
- ✓ Savoir faire face à la défaillance (faillite),
- ✓ Savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à « court terme »,
- ✓ Savoir caractériser la situation de cessation de paiement,
- ✓ Savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change ».

Pour d'autres auteurs comme POLONIATO Bruno & al (1997 :47), « traditionnellement, la préoccupation du trésorier consiste à assurer en permanence la liquidité de l'entreprise, donc à l'extrême sa solvabilité. De plus, il lui faut assurer cette liquidité aux meilleures conditions possibles, tout en étant en règle sur les placements, fixés par la direction générale de l'entreprise ». Le trésorier imagine et monte toutes les sources de financement possibles, et en évalue les risques (de contrepartie, de taux ou de change)».

Selon ROUSSELOT & al (1999 :56), la gestion de trésorerie qui est une fonction dévolue au gestionnaire (trésorier) est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'informations de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons retenir que la gestion de la trésorerie consiste à gérer les flux financiers de l'entreprise, à assurer la solvabilité, à court terme de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie. Ainsi elle permet d'assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût. La gestion de la trésorerie repose ainsi sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.3 Objectifs de la trésorerie

Plusieurs objectifs sont dévolus au cycle trésorerie dont un a été énuméré dans la gestion de la trésorerie à savoir assurer en permanence la liquidité de l'entreprise aux meilleures conditions possibles. Selon SION (2001 :1) les objectifs de la trésorerie consistent à :

- assurer la liquidité de l'entreprise ;
- réduire le coût des services bancaires ou négocier et contrôler les opérations bancaires. Cinq éléments principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions objectives :
  - ✓ les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs ;
  - ✓ les jours de valeurs : dates auxquelles des mouvements prennent effet sur le compte ;
  - ✓ la commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois ;
  - ✓ les commissions sur opérations : c'est le coût de chaque type d'opération ;
  - ✓ la commission de mouvements : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs chèques, virements, prélèvements).
- améliorer le résultat financier ou placer les excédents de trésorerie par la négociation des conditions de financement, l'élaboration de prévision fiables, la réduction des découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés, la mise en place d'une gestion quotidienne en date de valeur avec pour objectif la trésorerie zéro et le placement des excédents de trésorerie ;
- assurer la sécurité des transactions à travers la mise en place des procédures internes et l'utilisation des moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés ;
- gérer les risques financiers à court terme à anticiper et garantir les risques financiers : cela revient à gérer les risques de change et risques de taux pour éviter les pertes de change et fixer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future, les risques de contrepartie et les risques de fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2. Aperçu général du processus de gestion de la trésorerie

Le processus de la trésorerie comme tous les autres processus de l'entreprise se compose de plusieurs étapes.

Le processus de gestion de la trésorerie est découpé en sous ensemble appelé sous processus que sont :

- La budgétisation,
- Les encaissements,
- Les décaissements,
- La comptabilisation des opérations de caisse et de banque
- Le suivi des comptes de liaison
- Le contrôle des avoirs en caisse et dans les banques

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.2.1. Sous processus budgétisation

Pour BARRY (2009 : 258), « Elle regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie. Elle permet d'estimer a priori les niveaux d'encaisse et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaire pour éviter les crises de liquidités ».

Le budget de trésorerie enregistre, non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement, qu'il s'agisse de dépenses et recettes liées au processus d'investissement, au processus d'exploitation, ou à la politique de financement de l'entreprise. Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise. Il permet au trésorier d'optimiser le résultat financier de la société, en mettant en concurrence les différentes banques ainsi que les marchés financiers. (www.vernimmen.net/2011)

Le budget de trésorerie répond donc à un objectif tactique en complément du plan de financement. C'est un catalogue des recettes et des dépenses liées à l'exploitation, établi pour l'année à venir. Il est élaboré selon une périodicité mensuelle, le budget de trésorerie permet d'évaluer les mouvements qui vont affecter globalement les comptes bancaires pour un mois donné.

Le budget de trésorerie se présente usuellement comme décrit ci - après

Tableau 1 : Tableau de budget de trésorerie

Opérations	Mois				
ENCAISSEMENTS					
Règlements des clients					
Encaissements de vente					
Produits de négociations d'effets					
Encaissements de subventions					
Encaissements de déblocages d'emprunts					
Encaissements des échéances de prêts					
Autres encaissements					
Total					
DEPENSES					
Règlements aux fournisseurs					
Règlements des salaires					
Règlements des dépenses d'exploitation					
Règlements à l'Etat					
Remboursements d'emprunts					
Autres décaissements					
Total					
Soldes simples de trésorerie					
Soldes cumulés de trésorerie					
+ = excédent					
- = impasse					

Source : BARRY (2009 :264)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon toujours BARRY (2009 :264), « le suivi du budget doit être assuré au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques ».

Le sous processus de budgétisation peut donc comprendre les opérations suivantes :

- Fixation des objectifs annuels de la trésorerie en harmonie avec les objectifs généraux de l'entreprise ;

- Réception des données sur les prévisions de ventes, de production et/ achats et les autres charges et produits de l'ensemble des départements de l'entreprise ;
- Analyse des informations reçues ;
- Estimation des encaissements et des décaissements sur la base des informations reçues ;
- Consolidation des informations reçues ;
- Etablissement du budget de trésorerie
- Etablissement d'un bilan prévisionnel N sur la base du bilan N-1 ;
- Equilibration du bilan prévisionnel ;
- Validation du budget de trésorerie (AFTE, 2003 :25 ; BARRY 1995 :131 ; MARGOTTEAU 2001 :148)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.2. Sous processus encaissement

L'encaissement est l'action de recevoir des valeurs monétaires. GRIFFTHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultants de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ».

Selon BARRY (2009 :258), « cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs, etc.), et de leur conservation dans les caisses et les banques ». Il s'agit généralement d'opérations relatives aux :

- ✓ Remises d'espèces
- ✓ Chèques hors place
- ✓ Virements
- ✓ Etc.

Ainsi le sous processus diffère selon le mode retenu par l'entreprise.

1.2.2.1. Encaissement des remises d'espèces

Ce processus met en scène deux acteurs : le caissier et le créancier. Il comprend les opérations suivantes :

- réception du client par le caissier ;
- vérification des éléments de la facture ;
- réception et vérification des espèces ;
- comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture ou le reçu ;
- marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur la souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative ;
- rangement des espèces réceptionnées dans un coffre fort dont aucune autre personne ne détient le code ;
- séparation de la caisse recette et de celle de dépense ;
- remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au coursier pour versement ;
- présentation des justificatifs de versements effectués par le coursier au responsable (SAMBE & al 2001 :292 ; BARRY 1995 :122)

1.2.2.2. Encaissement des chèques

Il convient selon BARRY (2009 :265), de préconiser les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces. Dans ce processus interviennent d'une part le responsable du département financier, le charger des encaissements des chèques et d'autre part le client. Les opérations suivantes sont réalisées au cours du processus :

- Réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, de la part du client ;
- Enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- Présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ;
- Endossement du chèque par la personne désignée ;
- Dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque AHOUANGANSI, 2006 :471).

1.2.3. Sous processus décaissement ou paiement

Le décaissement ou paiement est l'action de sortir des valeurs monétaires de la caisse ou de la banque pour payer une personne physique ou morale, envers qui l'entreprise est redevable.

Il porte sur tous les modes de règlements pratiqués par l'entité. FAYEL (2005 :168) en expose les différents modes comme suit : le règlement par espèces, par chèque, par virement bancaire, ou même par traite. Nous traiterons du décaissement en espèce, par chèque et par virement bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.3.1. Décaissement en espèces

Il englobe les opérations suivantes :

- gestion de la caisse assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;
- Séparation de la caisse de dépense de la caisse recette puisqu'elle permet de faire rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces généralement les petites dépenses et de ceux à régler impérativement par la banque ;
- annulation des documents de dépenses par report des indications du paiement (date, et n° pièces de caisse) sur ces documents eux-mêmes ;
- sortie de fonds de la caisse par le caissier pour régler un fournisseur ou un tiers désigné contre présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- sortie de fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signés par les personnes autorisées ;
- sorties de fonds pour règlement des salaires au personnel de l'entreprise contre signature des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
- les documents de paiements sont annulés par la mention « payer » (AHOUANGANSI, 2006 :467 ; SAMBE & al 2001 :294 ; BARRY 2004 :122)

1.2.3.2. Décaissement par chèques ou par virement

Le décaissement par chèque dépend de la politique de règlement définie par l'entreprise envers ses fournisseurs ou les tiers bénéficiaires. Pour BRUSLERIE (2003 :244), ce sous processus est souvent basé sur des priorités fixées par le responsable du département financier en fonction des objectifs de trésorerie fixés par l'entreprise. Il peut comprendre les opérations suivantes :

- Présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivré par la personne désignée ;
- Réception des documents par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ou l'ordre de virement ;
- Vérification de l'authenticité des documents ;
- Circulation du chèque émis et des documents auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- Sortie de chèque signé ;
- Remise du chèque signé auprès du fournisseur ou du tiers bénéficiaire ou dépôt ordre de virement (AHOUANGANSI 2006 :470 ; SAMBE & al 2001 :275 ; BARRY 2004 :123)

1.2.4. Sous processus comptabilisation de la trésorerie

En vue de préserver l'entreprise, les fonctions comptables et celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds doivent être séparées. Pour ce qui est des aspects comptables du processus de gestion de la trésorerie nous distinguons les principes de comptabilisation et la description des fonctions comptables.

Principes de comptabilisation

BARRY (2009 :267) soutient que :

- les chèques dès leur signature seront comptabilisés même s'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés que lorsque l'entreprise reçoit l'avis de crédit ;
- aucune compensation de soldes des comptes banque n'est admise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les avoirs en monnaies étrangères doivent être évalués au cours de celle-ci à la clôture, les écarts de conversion étant reportés dans un compte gain ou de perte de change.

➢ **Comptabilisation des opérations de caisse et de banque**

- **Opérations de caisse**

Les opérations de caisse sont enregistrées dans le compte 57 sur les encaissements et les paiements effectués en espèces pour les besoins de l'entreprise.

Il fonctionne généralement de la manière suivante :

- Il est débité des versements effectués au profit de la caisse;
- Il est crédité des règlements effectués par la caisse AHOUANGANSI (2006 :475)

- **Opérations de banque**

Le compte 52, banque, enregistre les opérations financières effectuées entre l'entreprise et sa banque ou la banque des tiers.

Il fonctionne généralement de la manière suivante :

- Il est débité des mouvements de fonds en faveurs des comptes « banques » ;
- Il est crédité des mouvements de fonds en diminution des comptes « banques » AHOUANGANSI (2006 :471)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.5. Suivi des comptes de liaison

Les comptes de liaison sont les comptes relais. Ils permettent l'enregistrement, sans risque de double emploi, des virements de fonds d'un compte de trésorerie à un autre. Ils sont soldés à l'issue des opérations qui les concernent.

Cette fonction regroupe les tâches des procédures d'analyse et de justification des soldes des comptes de virement interne (chèques à l'encaissement, virement de fonds). BARRY (2009 :268)

1.2.6. Contrôle des avoirs en caisse et en banque

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

1.3. Les risques liés au processus de gestion de la trésorerie

Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, leur taille ou leur statut juridique, sont confrontées à un certain nombre de risques. Ceux-ci peuvent être de nature financière, organisationnelle, procédurale ou autre. Dès lors, leur réalisation peut conduire à des pertes financières ou entraver la performance de l'entreprise. La volonté de les maîtriser peut conduire à des opportunités qui s'inscrivent dans la stratégie globale des managers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.1 Définition et types de risques

Les risques constituent une menace pour la création de valeur à tous les niveaux dans l'entreprise. Pour cette raison, savoir et pouvoir les appréhender, les mesurer et les maîtriser, devient un impératif.

1.3.1.1 Définition

BERNARD (2006 :68) définit le risque comme « un évènement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ».

Cette définition montre que le risque est un fait qui peut nuire à la stabilité du système de l'organisation, avec pour conséquence la réduction des chances d'atteindre les objectifs fixés.

L'IFACI (in RENARD, 2006 :125) reprend, d'ailleurs, une définition qui incite à prendre des mesures pour sa maîtrise. Selon cette institution, le risque « est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire ce peut la maîtrise ».

Cependant, BAPST & al (2002 : 1) essaye de rendre cette définition plus dynamique. Pour lui, c'est une : « incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur».

Cette dernière définition met en évidence la notion d'opportunité comme étant un risque. En effet, l'opportunité est considérée comme une situation pouvant être profitable à une organisation, donc favorable à son activité. Cependant, cette définition ne précise pas qu'il y a des précautions à prendre pour cette catégorie de risque. A ce sujet, jacques RENARD (2007 :138) pense que : « prendre un risque, est une stratégie habituelle dans une organisation compétitive qu'il faut prendre à bon escient et donc identifier les facteurs rentrant dans la catégorie des risques considérés comme une opportunité ».

En résumé, nous pouvons définir le risque comme un ensemble de faits susceptibles de remettre en cause la mise en œuvre ou l'existence d'une activité. Ces causes peuvent être de source interne ou externe à l'organisation.

1.3.1.2 Types de risques liés au processus

L'exécution des tâches de toute fonction génère des risques. En ce qui concerne les fonctions du cycle trésorerie, les risques qu'elles engendrent peuvent être classés selon LERY (1999 : 48-51) en deux catégories : les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie.

❖ **Risques financiers**

Les risques financiers sont dus à trois causes : la variation des prix et des cours de devises, la qualité des partenaires de l'organisation et l'influence du facteur temps et de la conjoncture. Ce sont : le risque de crédit, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

▪ **Risque de crédit**

Gérer la trésorerie ne se limite pas uniquement à la gestion du cash, l'entreprise a intérêt à vendre à crédit et ce fait l'expose au risque de ne pas être payée.

Le défaut de paiement d'un ou de plusieurs clients est une cause fréquente de défaillance des entreprises. Toute entreprise qui consent des crédits sous forme de délais de payement assume un risque d'autant plus important que le poste client représente un pourcentage important du total de l'actif ; ce risque est appelé risque de crédit ou risque client, AFTE (2004 :7).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Risque de change**

Selon CRAMBERT (2004 :197), c'est « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et les résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations des cours de ces devises ».

Les manifestations des risques de change étant nombreuses, nous pouvons les décomposer en :

- risque de change de transaction commerciale : lorsqu'une opération commerciale d'achat ou de vente de produit (marchandises, services etc.) est en voie d'exécution dans une devise différente de franc CFA ;
- risque de change économique : risque de voir apparaître ou se renforcer sur ses marchés des concurrents qui précédemment ne pouvaient être aussi fortement présents du fait de la modification du cours de change d'une ou de plusieurs devises ;
- Risque de change de conversion ;
- Risque de change de bilan ;
- Risque de change de consolidation ;
- Risque de change d'opportunité.

- **Risque de taux d'intérêt**

Pour l'AFTE (2004 :68) , c'est l'incidence d'une variation du taux d'intérêt sur un actif financier. Il concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement réalisé à taux variable.

Une entreprise qui a des besoins financiers a :

- un risque de taux si ses financements sont à taux variable. Toute hausse des taux entraînera une hausse des frais financiers,
- un risque de perte d'opportunité si ses financements sont à taux fixe et si les taux d'intérêt sur le marché baisse ;
- un risque de taux si ses placements sont à taux variable. Toute baisse des taux entraîne une baisse des produits financiers ;
- un risque de perte d'opportunité si ses placements sont à taux fixe et si les taux d'intérêt sur les marchés augmentent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❖ **Risque opérationnel de trésorerie**

Pour POULIOT & al (2002 :36) le risque opérationnel de trésorerie peut être défini comme étant le risque de perte directe ou indirecte lié aux opérations de trésorerie et due à une inadéquation ou une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, aux systèmes internes en place ou à des évènements extérieurs au cycle de trésorerie.

De ce fait nous présentons donc quelques types de risques censés être observés dans le processus.

- risque comptable ;
- risque de détournement ;
- risque d'erreur ;
- risque de collusion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.1.3 Les types de risques liés aux sous processus et les dispositifs de maîtrise du contrôle interne

Pour une meilleure compréhension des risques liés au processus de gestion de la trésorerie et les dispositifs de maîtrise, nous allons identifier les risques liés à chaque sous processus et synthétiser dans le tableau suivant.

Tableau 2: Récapitulatifs des risques liés à la gestion de la trésorerie et les dispositifs de maîtrise

Sous processus	Risques liés aux sous processus	Dispositif de maîtrise des risques
Budgétisation	▪ Méconnaissance des objectifs spécifiques ; ▪ Les informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie sont inexactes, non mise à jour ou non disponibles ; ▪ Non élaboration du budget ; ▪ Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets.	▪ Avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques ; ▪ Constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ; ▪ Eviter de reconduire le budget antérieur ▪ Fixer les objectifs du budget de trésorerie en tenant compte des budgets des autres départements (s'inspirer des données antérieures)
Encaissement	▪ Détournement par manipulation des comptes de recettes ; ▪ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; ▪ Non comptabilisation des encaissements dans les comptes clients en raison de détournement des fonds ; ▪ Recrudescence des problèmes de recouvrement des créances clients ▪ Montants encaissés ne correspondent pas aux montants facturés.	▪ Faire des copies de chèques ; ▪ Fixer un minimum de fonds devant rester en caisse ; ▪ Faire des vérifications régulières ; ▪ Séparer les tâches du comptable et du caissier ▪ Prévoir des lettres de relance de recouvrement de créance ; ▪ Bien compter les espèces pour les paiements comptant ou initier des lettres d'erreur de versement pour les encaissements par chèque.
Décaissement	▪ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; ▪ Création des documents fictifs ; ▪ Réutilisation des documents justificatifs des décaissements.	▪ Faire contrôler les enregistrements des dépenses par une autre personne autre que le comptable ; ▪ Prévoir un système de double signature pour les chèques ; ▪ Mettre la mention payée sur les factures déjà réglées.
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	▪ Principe de prudence non respecté ; ▪ Transmission tardive à la comptabilité des informations ; ▪ Absence de certains documents ou informations.	▪ Respecter les normes comptables en vigueur ▪ Avoir un délai précis de transmission des pièces comptables ; ▪ Eviter la perte des documents

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Contrôle des avoirs en caisse et en banque	▪ Non détection des écarts de caisse ; ▪ Non justification des soldes de caisse ; ▪ Maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de l'entreprise ; ▪ Non optimisation de la gestion de trésorerie ; ▪ Perte d'efficacité.	▪ Faire des contrôles réguliers de caisse ; ▪ Eviter la perte de certaines pièces justificatives ; ▪ Relancer les lettres de créances aux clients insolvables ; ▪ Avoir une politique de placement de fonds ; ▪ Eviter trop de dépenses non budgétisées.
Suivi 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 ; • Perte d'efficacité et non optimisation de la gestion de trésorerie.	• Analyser et justifier régulièrement les comptes de liaison.

Source : à partir de P. SCHICK & al (2001 :154-160), BARRY (2004 : 200-201), COOPERS & al (2000 :264-271)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Le cycle trésorerie regroupe principalement les sous processus budgétisation, encaissement, décaissement, comptabilisation des opérations de caisse et de banques, suivi des comptes de liaison et contrôle des avoirs en caisse et dans les banques. La trésorerie est un domaine très sensible. En effet, l'exécution des tâches liées à ces fonctions génère deux catégories de risques à savoir : les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie. La connaissance approfondie des processus de gestion permet de mettre en place les dispositifs de maîtrise des différents risques, surtout opérationnels.

CHAPITRE II : AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE

Dans un contexte marqué par des scandales financiers liés à un manque de transparence et la très forte concurrence, la maîtrise des activités est devenue un élément essentiel d'une gestion saine des entreprises. Aussi l'audit permet aux dirigeants de s'assurer de la mise en place d'une gestion efficace. Il contribue en ce sens à la maîtrise et à la gestion des risques de façon efficiente et efficace.

Nous définirons l'audit, ses objectifs dans un premier temps, ensuite suivront les différentes approches de l'audit et enfin nous présenterons la démarche générale de l'audit.

2.1. Définition et objectifs de l'audit

Pour définir l'audit, nous emprunterons le point de vue de multiples auteurs. Par la suite, nous verrons les objectifs qui lui sont assignés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.1. Définition

Le mot audit vient du latin « audire » : écouter est entré dans le langage courant.

« Un audit est une révision méthodologique ainsi qu'un examen objectif d'un élément, comprenant la vérification d'informations spécifiques déterminées par l'auditeur ou prescrites par la pratique généralisées » GAAS (Generally Accepted Auditing Standards) Guide in Collins (1992 :22)

Selon les Editions IAS – IFACI (2000 : 17-18) « l'audit, c'est l'examen critique d'une activité menée en liaison avec ses responsables par un auditeur (voire une équipe) mandaté(e) et indépendante (e) de ceux-ci. Cette forme spécifique d'observation (constats, interviews, analyses diverses sur pièces et sur place) a pour objet de formuler une évaluation validée auprès des audités et prolongée, si nécessaire, par des recommandations en vue de faire mieux.

Pour BECOUR (2008 :12) « l'audit est une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ».

En somme, l'audit, quelque soit son domaine, a pour tâche d'entreprendre des investigations systématiques afin de dégager l'efficacité réelle dans le domaine d'une organisation et de ses dirigeants.

2.1.2. Objectifs

Les objectifs fixés par l'audit confirment son rôle d'évaluation et d'amélioration du contrôle interne. Ils concernent aussi la contribution à la maîtrise des risques et la participation à l'amélioration des performances d'organisation. (Revue française de l'Audit Interne n°147, 1999 :29).

En outre, l'auditeur s'attelle à :

- vérifier la conformité des processus informationnels et décisionnels en vigueur dans l'entreprise par rapport aux règles, normes et procédures conformes à un référentiel comptable identifié ;
- porter un jugement sur le bien fondé de ces processus (les circuits d'informations sont-ils efficaces) ;
- formuler des recommandations permettant de les améliorer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2. L'approche de l'audit

Il existe deux approches en audit. L'approche par le contrôle communément appelé audit système ou audit procédure système et l'approche par les risques.

2.2.1. L'approche audit système

Les performances attendues de l'audit dans l'approche système/procédure/opérationnel sont une assurance indépendante donnée à la direction :

- de la compréhension et de la mise en œuvre de la stratégie ;
- de l'existence de structures de contrôle adaptées, sûres, viables, économiques, et qui donnent satisfaction dans leur fonctionnement ;
- du réalisme des informations ;
- de la réalité de la mise en œuvre des politiques ;

- de la prise en compte des opportunités viables, ou inversement l'identification des besoins de modifications, perfectionnements, refontes profondes. BECOUR & al (2008 :24)

Pour déterminer les objectifs d'audit, on procède par cycle qui consistera à rechercher l'exhaustivité des enregistrements, la réalité des enregistrements, l'exactitude des enregistrements pour une période, un montant ou une imputation donné.

L'auditeur analyse la structure, l'organisation, le schéma de fonctionnement d'un système, d'une procédure, d'une fonction dans son détaille, de microprocessus, il apprécie leurs qualités de contrôle, et en fait une critique conduisant soit à un satisfecit, soit à l'inverse, à une remise en cause profonde de sa maîtrise.

2.2.2. L'approche par les risques

Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans les aires de l'entreprise où un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître. BECOUR (2008 :36)

Pour HAMZAOUI (2008 :42) « l'auditeur doit approfondir par des procédures d'audit appropriées, l'identification des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans l'annexe et des assertions correspondantes pour réduire les risques d'anomalies significatives à un niveau acceptable »,

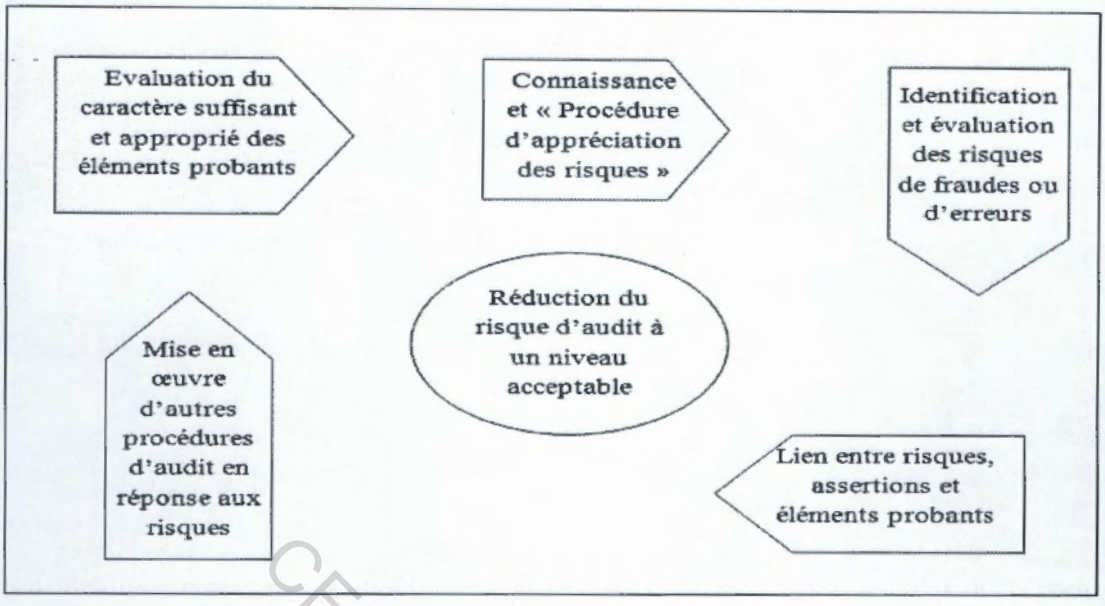
Cette approche consiste essentiellement à :

- s'assurer que l'entreprise respecte le référentiel comptable applicable à celle-ci ;
- comprendre et identifier les secteurs sensibles, susceptibles d'une attention particulière.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'audit dans la création de valeur, malgré le coût qu'il engendre. Aussi de plus en plus d'entreprises font recours à des cabinets d'audit ou mettent en place un département d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques



Source : HAMZAOUI (2008 : 43)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3. La démarche de l'audit du processus de gestion de la trésorerie

La démarche de l'audit est une démarche intellectuelle, qui suit une progression logique en vue de tendre vers un résultat. Elle repose sur une méthodologie commune à tous les auditeurs en dépit de la personnalisation faite en fonction des objectifs.

La première étape, la phase de préparation de la mission d'audit composée de la prise de connaissance, de l'identification et l'évaluation des risques permettent d'élaborer le plan d'audit. La seconde étape qui est la phase de réalisation de la mission dans laquelle l'auditeur effectue l'évaluation du contrôle interne et valide les comptes. La conclusion représente la dernière partie. De nombreux auteurs ont présentés les phases de l'audit. Le tableau ci-dessous en présente quelques unes.

Tableau 3 : Les différentes étapes de l'audit

Auteurs & Année / Phases & Etapes	RENARD (2010 : 217)	MADERS 2006	LEMANT (1995 : 35)	SCHICK (2007 : 66)	B PIGE (2001 : 80)	HAMZAOUI (2008 : 78)
1. La phase de préparation de la mission (lancement)						
A. L'ordre de mission.	X	X	X	X		
B. L'étape de familiarisation.	X		X	X	X	X
C. L'identification et l'évaluation des risques.	X	X	X	X	X	X
D. La définition des objectifs.	X		X			X
2. La phase de réalisation (évaluation du contrôle interne)						
A. La réunion d'ouverture.	X	X				
B. Le programme d'audit.	X		X			X
C. Le questionnaire de contrôle interne.	X	X	X	X	X	X
D. Le travail sur le terrain.	X	X	X			
E. La preuve en audit interne.	X	X	X		X	X
F. Cohérences et validations.	X					X
3. La phase de conclusion.						
A. Le projet de rapport d'audit interne.	X	X	X			
B. La réunion de clôture.	X	X				
C. Le rapport d'audit interne.	X	X	X	X	X	X
D. Réponses aux recommandations et suivi du rapport.	X	X	X	X		

Source : Nous-mêmes à partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.3.1. La prise de connaissance

La connaissance de l'entreprise exige la compréhension de son environnement. L'auditeur s'attèle donc à collecter le maximum d'informations pouvant lui permettre de connaître l'entité et de détecter les risques. L'auditeur va donc lire la documentation concernant l'entité, observer et écouter beaucoup.

2.3.2. L'identification et l'évaluation des risques

Après avoir acquis une connaissance approfondie de l'entité étudiée et de son environnement, l'auditeur s'attèle à identifier et à évaluer les risque liés au processus. Il identifie toutes les zones à risques et bâtit un tableau d'identification des risques qu'il analyse et apprécie. Pour RENARD (2010 :233) la norme 2210-A1 dit que « le but de l'identification des risques pendant la phase de planification est plutôt de repérer les endroits, zones ou les risques dommageables sont les plus susceptibles de ce produire. »

L'identification des risques est donc indispensable à l'auditeur en vue de l'évaluation des dispositifs du contrôle interne en place.

2.3.3. L'évaluation du contrôle interne

L'auditeur a pour objectif la compréhension du système d'information du contrôle interne. Il fait des tests pour vérifier le bon fonctionnement du système et des contrôles. Il observe les procédures en place, leur fonctionnement et les liens qui existent entre elles. PIGE (2001 : 82). L'auditeur s'appuie sur la description des tâches et des contrôles qu'effectuent les employés de l'entreprise. Il formalise l'évaluation des forces et faiblesses à travers l'organigramme et la description narrative du processus. L'auditeur procède par la suite à des tests de conformité pour s'assurer qu'il a bien compris la procédure et qu'elle est effectivement réalisée par l'entité. L'auditeur alors s'assure de l'application effective et permanente des procédures à travers les tests d'existence et de permanence.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.3.4. L'examen des comptes

La revue des comptes peut être légère si le contrôle interne est fort. Par contre il est accentué si le contrôle est faible. Dans le second cas, les tests et les contrôles doivent être renforcés. L'auditeur complète son information en usant des outils de confirmation directe, d'examen analytique, de contrôle par recoupement, contrôle physique et de contrôle comptable. Il permet ainsi à l'auditeur de porter son appréciation sur l'ensemble des comptes. PIGE (2001 :88-89)

2.3.5. Le projet de rapport d'audit

« Le projet de rapport d'audit autrement appelé l'ossature du rapport élaborée à partir des problèmes figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants, est l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission » LEMANT (1995 : 111)

Il doit en effet être complété par les réponses des audités.

2.3.6. Les réponses aux recommandations et le suivi du rapport

L'opportunité est donné à l'audité d'émettre ou non des réserves quand au réalisme ou à l'application des recommandations de l'auditeur. L'audité peut en réponse, accepter totalement, accepter partiellement ou refuser la recommandation. Le plan d'action de la mise en œuvre des recommandations est la résultante de la réponse de l'audité. En effet la collaboration entre audité et auditeur se poursuit jusqu'au suivi des recommandations dont « le processus doit être mis en place par le responsable de l'audit interne ». Norme 2500.A1 in RENARD (2010 :310)

CESAG BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Les chefs d'entreprises veulent avoir une maîtrise de leurs activités donc des processus de gestions qu'elles renferment. Ils leurs faut donc comprendre et adopter l'audit qui est de plus en plus encré dans les systèmes de gestion.

Sa bonne utilisation requiert une bonne maîtrise de ses objectifs et de sa méthodologie d'approche qui évolue avec l'environnement du monde des affaires.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour réaliser notre étude, la méthodologie de recherche consiste à mettre en œuvre une démarche, des outils et des techniques de collecte des données.

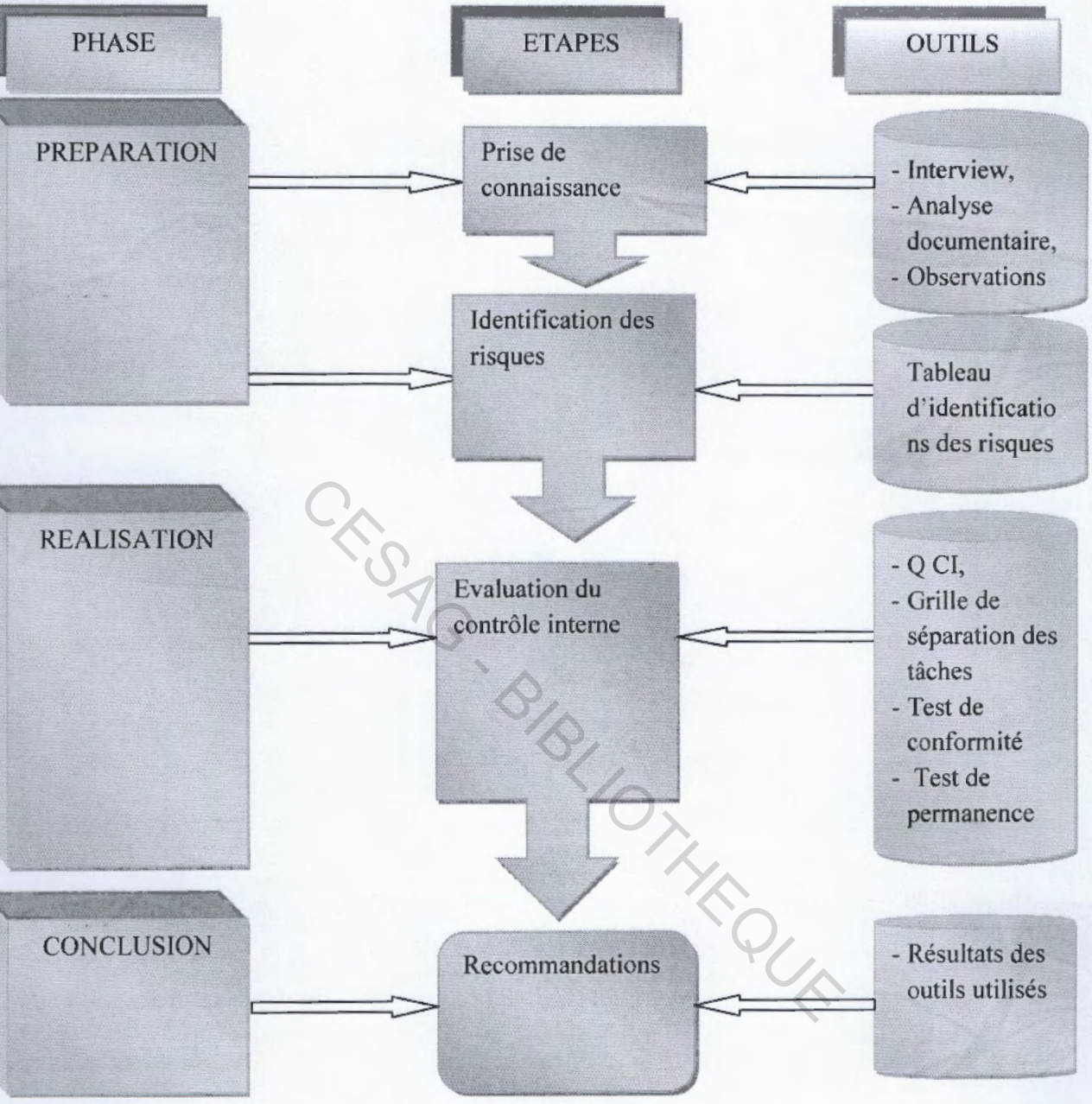
Dans ce chapitre sera élaboré le modèle d'analyse à partir de la synthèse des points de vue et positions de certains auteurs. Pour y parvenir, il est préférable d'aborder le modèle théorique d'analyse puis la collecte des données et enfin de procéder à leur analyse.

3.1. Modèle théorique d'analyse

Il consiste à illustrer à travers un schéma les moyens que nous avons déployés pour conduire notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2: Modèle d'analyse



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte des données

La quête d'informations concerne le fonctionnement et les procédures du cycle trésorerie. Elle se fera à travers la collecte des données auprès des responsables concernés dans l'entité. Nous utiliserons comme outils l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

3.2.1. Les entretiens

Cet outil nous permet d'obtenir de nos interlocuteurs des informations relatives à l'activité et aux tâches qu'ils effectuent. Les entretiens avec le personnel de la Direction Financière et Comptable nous permettent de décrire les procédures existantes du processus trésorerie. Face à cela les questions doivent être précises et concises.

3.2.2. L'analyse documentaire

C'est la consultation et l'exploitation de tous les documents susceptibles de nous renseigner sur l'existant dans l'entité. Elle porte sur les documents et rapports mises à notre disposition.

3.2.3. Les Observations

L'observation nous permet au cours du stage de nous assurer que les informations reçues des différents entretiens sont exactes. Cette phase permet d'observer l'exécution des tâches par les différents acteurs afin de mieux s'imprégner de l'activité relative à la trésorerie.

3.3. Les outils d'analyse des données

Ils sont de plusieurs types. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne, le tableau d'identification des risques et la grille de séparation des tâches.

3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

C'est une technique qui permet d'évaluer le contrôle interne de l'entreprise. Les points forts et les points faibles sont les résultats obtenus au terme de cette évaluation. Les points forts indiquent que l'entreprise dispose des mesures pour atteindre ses objectifs de contrôle interne et les points faibles mettent en lumière une ou plusieurs failles des procédures de l'entreprise. Le questionnaire de contrôle interne sert de guide.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.2. Le tableau d'identification des risques

Selon Lemant (1995 : 63), « Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumenté les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ».

3.3.3. La grille d'analyse des tâches

Elle est relative à l'organigramme fonctionnel et hiérarchique. C'est à travers elle qu'on peut analyser la structure afin de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes. Ce qui revient à mesurer le travail de chacun pour vérifier le cumul des fonctions et les tâches incompatibles. Ceci est possible grâce au découpage de chaque fonction en tâches à réaliser.

3.3.4. Tests d'existence et de permanence

Le test d'existence permet de nous assurer de l'existence des informations recueillies, que l'opération s'effectue effectivement dans la forme.

Lorsque le test d'existence est concluant, nous venons au test de permanence. Ce test permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment, tel que décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures administratives et comptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La pratique de l'audit requiert une méthodologie qui s'adapte selon les entreprises et leurs organisations interne. Il utilise des outils de collecte et d'analyse qui permettent une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise et de ses activités.

Cette partie dégage le modèle d'analyse qui sera notre boussole que nous nous évertuerons à suivre tout au long de l'étude.

Conclusion de la première partie

La revue de la littérature nous a permis de mieux appréhender le concept de trésorerie. Aussi nous avons passé en revue les différents risques associé et détecté les dispositifs de maîtrise.

En effet l'usage de l'audit permet d'identifier, d'évaluer les risques et d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place en vue d'annihiler toute souvenance.

Notre méthodologie de l'étude, explique les outils de collectes et d'analyse des données qui seront appliqués au cours de l'audit du processus de gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Pour une optimisation de la gestion de leurs entreprises, les dirigeants ont acquis des systèmes de gestion intégrés qui renforce leur efficacité. Aussi, il faut noter que l'audit interne devient un outil incontournable en ce sens qu'il contribue à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise.

Le revue de littérature dans la première partie, nous a permis d'appréhender la méthodologie d'audit interne. Il sera donc question dans cette deuxième partie de présenter l'entreprise au chapitre quatre. Les procédures existantes seront exposées dans le chapitre cinq, quand le chapitre six permettra d'identifier et d'évaluer les risques avant de formuler des recommandations qui permettront de les maîtriser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE AMSA ASSURANCES COTE D'IVOIRE

La compagnie AMSA Assurances Côte d'Ivoire est une filiale du groupe CFOA- AMSA. C'est une société d'assurances IARDT (Incendie, Accidents, Risques, Divers et Transport) qui s'occupe de l'assurance des biens de personnes physiques et morales contre tout danger pouvant survenir et ainsi mettre en péril la jouissance de ces biens.

Ce chapitre vise à faire connaître AMSA Assurances, en faisant d'une part sa présentation générale et d'autre part en mettant en évidence son organisation administrative.

4.1. Présentation de AMSA Assurances

La présentation de AMSA Assurances Côte d'Ivoire se fait selon son historique, ses objectifs, ses activités, son organisation et son fonctionnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1.1. Historique

La Compagnie Nationale d'Assurance (CNA) fut créée par arrêté en 1972 à la suite de la transformation du Groupement Français Assurances (GFA) en une compagnie de droit ivoirien.

Les différentes politiques de gestion menées par les dirigeants de la société ont caractérisé sa croissance en plusieurs phases :

- un important chiffre d'affaire marqué par la faiblesse des provisions techniques à un déficit conséquent des résultats net et technique.
- la mise en place d'une politique rigoureuse organisationnelle et d'assainissement qui accroît les souscriptions et permet une amélioration des résultats net et technique.

En 2001, le groupe CFOA augmente sa part dans le capital de la CNA et en devient l'actionnaire majoritaire. Aussi les Assemblées Générales des Actionnaires décident de la fusion par absorption de Tisserins Compagnies d'Assurances (TCA) par AMSA Assurances CI. Cette fusion a portée le capital social à 1 400 millions de F CFA. Les charges liées ont été importantes mais ont permis d'assainir la gestion.

Cependant, l'approfondissement de la crise en 2002 a donné un coup d'arrêt à la reprise d'une activité bénéficiaire.

Le 1er Janvier 2007, la CNA change de dénomination pour s'appeler désormais AMSA Assurances Côte d'Ivoire. AMSA est une succursale du groupe CFOA-AMSA. Le groupe est aussi présent dans les assurances au Sénégal et au Togo.

4.1.2. Objectifs

L'objectif principal du groupe AMSA Assurances est de devenir le leader en Afrique dans le secteur des assurances en :

- Développant des services appréciés de leurs clients (Assurés, Entreprises, institutions)
- Contribuant au développement (social, organisationnel et humain) des pays où le groupe est présent.

CESAG BIBLIOTHEQUE

4.1.3. Description des activités

La compagnie AMSA Assurances commercialise des produits d'assurances qui sont des services, des garanties qu'elle offre à ses assurés. Ce service consiste à promettre à l'assuré moyennant une prime, une prestation pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation du risque.

La compagnie évolue dans les branches IARDT qui sont des assurances dommages de biens, de responsabilités et de maladie. Dans sa visée d'être le leader du secteur en terme de qualité de services, AMSA a conçu des produits personnalisés et adaptés à chaque groupe de clients. Ainsi nous avons des produits destinés aux entreprises et d'autres aux particuliers. La société propose des contrats à mono garantie et des contrats multirisques.

- ✓ Les contrats à mono garanties comportent une seule garantie qui est en général :
  - o l'incendie ;
  - o l'individuel accident ;
  - o le vol ;
  - o les bris de glaces ;
  - o les dégâts des eaux ;
  - o l'assurance maladie ;
  - o l'assurance transport ;
  - o l'assurance responsabilité civile.

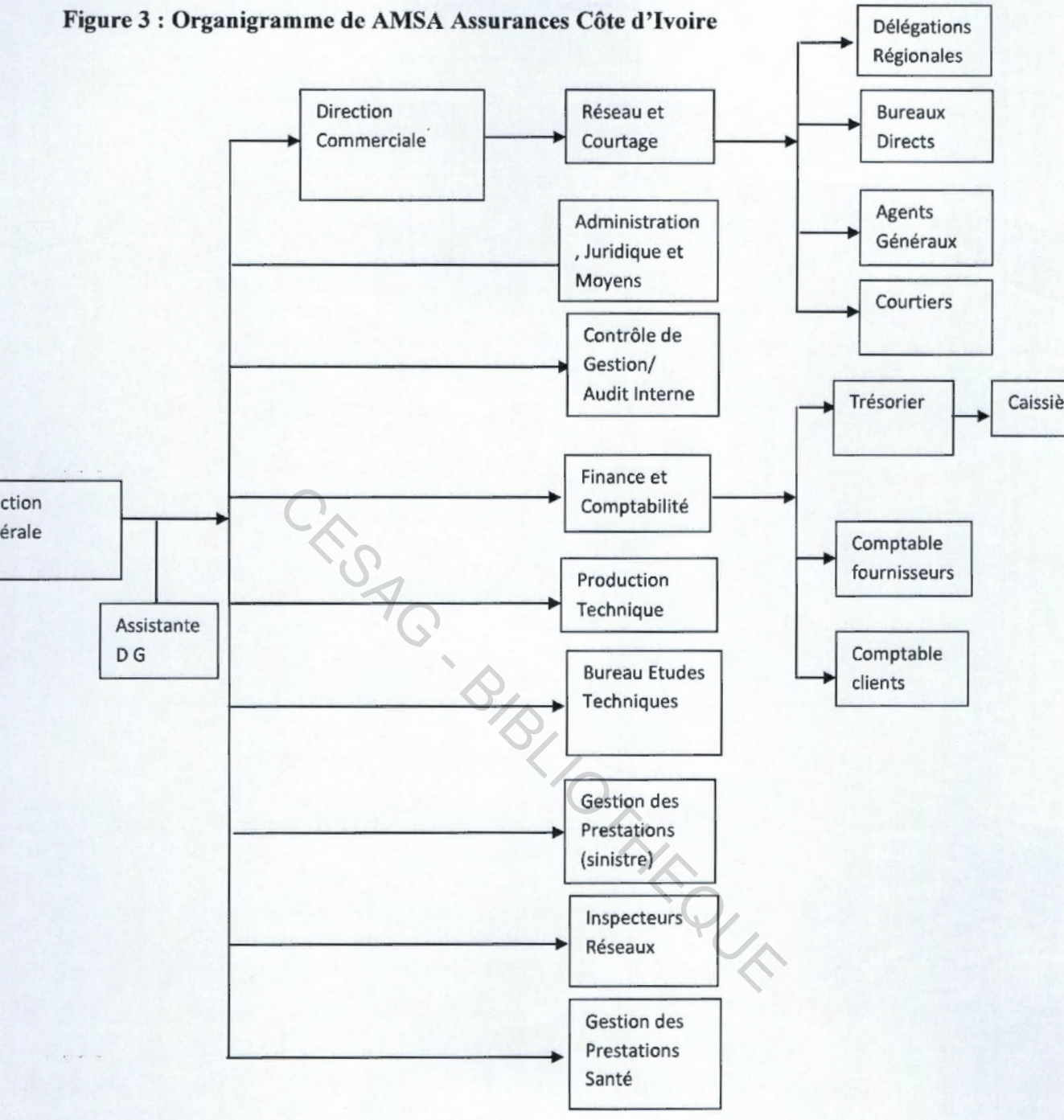
- ✓ Les contrats multirisques regroupent un ensemble de garanties isolées dans un même et seul contrat. On distingue en général les garanties suivantes :
  - o le vol ;
  - o l'incendie ;
  - o la responsabilité civile ;
  - o les dégâts des eaux.

Il faut noter que AMSA gère un patrimoine immobilier qui constitue donc son activité secondaire.

Pour la conduite de ses activités, la Direction Générale de AMSA CI s'est dotée d'un organigramme qui se veut opérationnel. (Voir figure N°3)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Organigramme de AMSA Assurances Côte d'Ivoire



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sources : nous même et validé par AMSA

4.2. Organisation et fonctionnement de AMSA Assurances

L'administration d'AMSA Assurances s'articule autour :

- d'un Conseil d'Administration
- d'une Direction Générale
- d'une Direction Commerciale et de 7 entités qui sont :
  - Finance et comptabilité ;
  - Audit interne et Contrôle de Gestion;
  - Administration, Juridique et Moyens Généraux ;
  - Production technique ;
  - Gestion des prestations santé ;
  - Gestion des prestations (sinistre) ;
  - Bureau d'étude technique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2.1. Le Conseil d'Administration

Le conseil d'Administration est composé de personnes physique et morales. Il définit toute la stratégie de l'entreprise et exerce un contrôle sur le bon fonctionnement de la société. Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur Général.

4.2.2. La Direction Générale

Elle est assurée par le Directeur Général. Il est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son Président. Il est responsable de la politique de la compagnie conformément orientations stratégiques décidées par le CA. Il organise et dirige les activités de la compagnie.

4.2.3. La Direction Commerciale

Cette direction veille à l'accroissement du chiffre d'affaires par une politique agressive de Marketing et de l'entretien du portefeuille existant, maintenant avec la clientèle de bons rapports. Elle est chargée de la distribution des produits de AMSA, de l'ouverture des agences et des délégations. Elle encadre les activités des agents commerciaux.

4.2.4. L'entité Finance et Comptable

Elle est chargée de la tenue des comptes de la société. Elle établit les Etats CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances) et les états financiers en fin d'année (comptes de bilan, de résultats et annexes).

Elle planifie la trésorerie et en fonction des disponibilités fait des placements en accord avec la Direction Générale. Elle confectionne le budget, s'occupe de la surveillance du portefeuille et assure le bon fonctionnement des plans d'action mis en place. Elle élabore les tableaux de bord relatifs aux flux financiers, puis analyse la rentabilité globale sectorielle de la société. Elle fait aussi l'inventaire périodique des biens de la compagnie en vue de les sauvegarder contre les risques de perte et de vol.

4.2.5. L'entité Administration, Juridique et Moyens Généraux

Elle s'occupe de l'étude et de la résolution juridique de tous les litiges se rapportant aux règlements des sinistres, aux recouvrements des primes en arriérés. Elle gère également l'ensemble du patrimoine de AMSA c'est à dire l'ensemble des biens mobiliers et immobiliers de l'entreprise.

Elle est chargée de gérer les ressources humaines de la compagnie, de déceler leurs besoins, de les former pour les rendre plus opérationnelles. Le département Ressources Humaines et Moyens Généraux est à la fois animateur de ces ressources et sert d'intermédiaire entre l'ensemble des travailleurs et la Direction Générale (gestion du personnel).

Elle s'occupe de l'administration générale de la gestion des immeubles et du patrimoine de AMSA. A ce titre, elle recherche les sociétés de service fournisseurs et autres prestataires de services.

4.2.6. L'entité Production Technique

Elle rédige les contrats, procède au suivi et à la mise à jour du portefeuille, veille à l'application de l'ensemble des accords de coassurance. Ainsi, elle gère l'ensemble des dossiers (contrats) des clients, l'ensemble des relations avec les gros courtiers et avec les coassurances. Elle fait aussi l'étude technique afin d'offrir aux clients les meilleures conditions de garanties.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

4.2.7. L'entité Gestion des prestations santé

Elle est chargée de la gestion des dossiers maladies. Elle rédige les contrats d'assurance maladies pour les clients. Ces clients sont les pharmacies, les mutuelles et les syndicats du privé ou du public. Cette entité rédige aussi les procès-verbaux des séances de travail avec les autres compagnies d'assurances. Elle fait aussi l'étude technique des assurés, évalue les risques afin d'offrir aux clients les meilleures conditions de garanties. Elle se charge enfin de la clôture et du classement des dossiers maladies.

4.2.8. L'entité gestion des prestations (sinistre)

Elle est chargée de la réception des déclarations des sinistres. En fonction des documents constitutifs du dossier fourni et des délais impartis, elle apprécie sa recevabilité. Elle se charge aussi de l'ordonnancement du dossier qui après avis favorable aboutit au paiement.

4.2.9. L'entité bureau d'étude technique

Elle participe à l'organisation des structures et conçoit les nouvelles applications informatiques liées aux besoins des utilisateurs. Elle se charge des travaux d'études, de développements informatiques et assure l'exploitation quotidienne du système informatique. Son rôle est aussi d'animer la section informatique et bureautique, le comité des utilisateurs et de contacter les sociétés de services fournisseurs et les constructeurs. Elle contrôle les données issues des traitements informatiques, coordonne le travail de l'ensemble de l'équipe puis conçoit les imprimés et pré imprimés en usages dans la société.

4.2.10. L'entité Audit Interne et contrôle de gestion

Elle est chargée du suivi de la production par branche à travers le suivi mensuel des productions et s'occupe également de la gestion et du suivi des attestions fournie aux intermédiaires. Le département est chargé du contrôle des encaissements et versements effectués aux niveaux des agences et délégations. Le département assure le suivi budgétaire à travers la production de reporting réguliers à la Direction Générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation générale de AMSA Côte d'Ivoire à travers son historique, ses objectifs, ses activités, son organisation et son fonctionnement. Cette description nous permet de mieux nous imprégner et de comprendre l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Après cette présentation d'ensemble, nous nous attèlerons à exposer le processus de gestion de la trésorerie de AMSA dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE EXISTANTE

Dans l'optique de l'atteinte de ses objectifs, toute entreprise est amenée à concevoir et mettre en place des procédures adaptées à son organisation. Ces procédures écrites, doivent permettre une fluidité des opérations ou tâches à accomplir par chaque agent. Ainsi en l'absence de manuels de procédures, les différents entretiens avec certains responsables et agents nous ont permis de comprendre les activités d'une compagnie d'assurance. Ce chapitre donc décrit les procédures de gestion de la trésorerie telle qu'elles existent à AMSA CI en partant du budget aux encaissements/décaissement pour s'arrêter aux contrôles.

5.1. Description des procédures de gestion du budget

Les « directives d'élaboration du budget du DG » déclenchent le processus budgétaire suivant :

- La directive d'orientation budgétaire est adressée à la DFC par le DG
- La DFC ventile ces informations au niveau de chaque direction, département ou service.
- Chaque entité élabore son projet de budget qu'elle transmet à la DFC qui sert de coordonnateur budgétaire
- La DFC centralise les différents projets de budget émanant des services et informe le DG
- La DG convoque les différents chefs de services à une conférence budgétaire au cours de laquelle chacun défend son projet de budget.
- Le DG approuve le budget après d'éventuelles corrections
- Le DG présente le projet de budget au Conseil d'Administration pour la validation finale

CESAG-BIBLIOTHEQUE

5.2. Description des procédures de gestion des encaissements

Il existe des conventions de partenariat qui régissent les transactions avec les intermédiaires. Les encaissements ou versements sont encadrés par ce document signé par les deux parties. Il s'agit des courtiers, des agents Généraux ou des apporteurs free lance. La procédure diffère selon que ceux-ci dispose du logiciel de gestion ou pas. Il faut aussi souligner que la procédure reste la même quelque soit le moyens de paiement utilisé (espèces, chèques et/ou traite).

Cas 1 : Agences AMSA et les partenaires disposant du système de gestion ORASS.

- Après la validation du contrat par l'apposition des signatures des parties au contrat, le client se rend à la caisse pour le règlement de sa prime
- La caissière saisit les informations portées au contrat dans la grille affichée par le système.
- Le client lui remet son moyen de paiement (espèces, chèque ou traite) ;
- La caissière édite alors le reçu de caisse en quatre exemplaires, en conserve un et remet les trois autres au client qui retourne voir l'agent de la production qui l'a pris en main.
- Le système de gestion génère automatique les écritures comptables qui sont entrées dans le système et qui peuvent être vérifiées en fonction des niveaux d'autorisations d'accès au système.

Cas 2 : Les intermédiaires ne disposant pas du logiciel ORASS

Ils sont constitués généralement de courtiers et des intermédiaires free lance.

- Ils collectent les primes et les CPA dans leurs bureaux et viennent rendre compte aux différents services (réseau, production et Finance -comptabilité) tous les 15 jours ou chaque mois.
- L'état des primes de la période et les moyens de paiements son déposés au service réseau et courtages qui en vérifie la conformité
- Le service Production aussi s'assure que les contrats validés et les attestations émises sont conformes à la réglementation et que le montant déclaré correspond effectivement au nombre de primes émises.

GESAG-BIBLIOTHEQUE

- Après l'accord des deux services sus mentionnés, l'intermédiaire est invité à se rendre à la caisse principale pour faire son versement avec l'imprimé des états récapitulatif des primes émises et encaissées.
- La caissière établit dans ce cas d'espèce un reçu manuel, agrafe à l'état récapitulatif une feuille du reçu qu'elle conserve.
- Enfin de journée, la caissière fait remonter toutes ces pièces de caisse et les fonds perçu au trésorier.
- Le trésorier s'assure que le solde théorique correspond au solde physique. Il vise la feuille d'arrêté de caisse.

5.3. Description des procédures de gestion des décaissements

Les décaissements font suite aux prévisions de trésorerie. Pour cette raison une provision est faite à l'avance sur ce qu'on doit payer. A cet effet, tous les décaissements sont faits chaque semaine (prévisions hebdomadaires). Ainsi, on distingue plusieurs types de décaissements à savoir :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

✓ *les décaissements par chèque*

Ils sont faits sur la base des factures en ordre de règlement. Celles-ci comportent, un bon à payer dûment signé, accompagné d'un bon de commande, d'un bordereau de réception. En dehors de cela, il y a des factures payées sur la base de contrat pour lesquelles les bons de commandes ne sont pas indispensables.

✓ *les décaissements par effet à payer*

Ici, les lettres de change sont des instruments de paiement. Une fois celles-ci validées, AMSA garde une copie et l'original reste en possession du bénéficiaire.

✓ *les décaissements par caisse*

On y a le plus souvent recours pour les petits achats dont le montant n'excède pas 50 000 F CFA. Le montant est plafonné par jour à 100 000 FCFA.

✓ les décaissements par virement bancaire

Ce moyen de paiement n'est trop d'usage à AMSA CI. Il est généralement utilisé dans le cadre d'opérations financières entre la filiale ivoirienne et le groupe CFOA-AMSA. La procédure est déclenchée par :

- La réception par fax d'une facture émanant du groupe selon l'urgence
- La DG accuse réception du fax et donne les instructions à la DFC
- La DFC établit l'ordre de virement adressé au gestionnaire de la banque.

5.3.1. Les décaissements en espèces

Utilisés généralement pour les petits achats de biens et services. On y a recours pour les montants inférieurs à 50 000 FCFA.

- Il est déclenché par le service demandeur qui exprime son besoin, en remplissant l'imprimé de demande d'achat de biens et services (DABS) et le vise.
- L'imprimé de DABS est remis au chef du service
- Le chef de service marque son accord ou son refus motivé, puis appose son visa
- La demande approuvée est adressée au Moyens Généraux (MGx).
- Les Moyens Généraux après consultations de fournisseurs, joignent à la demande une facture pro forma.
- La liasse ainsi constituée est transférée au DG.
- Le DG signe la DABS si avis favorable.
- La liasse est ensuite adressée au Contrôle de Gestion.
- Le contrôle de gestion signe la liasse et la transfère à la DFC
- Le DFC signe la DABS si les fonds disponibles permettent l'achat.
- La liasse est ensuite transférée à la trésorerie.
- Le trésorier remplit le Bon de sortie de caisse (BS) après vérification que la DABS porte les signatures requises (DG, CG, DFC).
- Le trésorier fait signer le BS par les personnes mandataires (DG & DFC)
- Le trésorier conserve la souche portant la couleur verte dans le carnet de BS
- Le trésorier transmet le BS (2 feuillets blanc et jaune) accompagné de la pièce justificative à la caisse et en informe le demandeur.
- Le demandeur se rend à la caisse

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- La caissière fait signer le BS au bénéficiaire ou à l'agent des moyens généraux chargé d'effectuer la dépense et ensuite lui remet les fonds

5.3.2. Paiement par chèque ou par traite

Ils sont faits sur la base des factures en ordre de règlement. Celles-ci comportent, une fiche de demande de biens et services dûment signée par les personnes autorisées, accompagné d'un bon de commande, d'un bordereau de réception. En dehors de cela, il y a des factures payées sur la base de contrat pour lesquelles les bons de commandes ne sont pas indispensables. Il s'agit par exemple des factures de prestation (de service, d'eau, d'électricité de téléphone…).

L'activité principale de l'entreprise étant la vente de services d'assurances et donc le paiement d'une prime contre règlement du sinistre en cas de survenance, il va sans dire que le déclenchement de la procédure de règlement des sinistres va différer un tant soit peu des autres procédures de paiement ou de décaissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❖ ***Règlement d'une facture***

- La demande de biens ou services ayant été validée auparavant par les différents intervenants, son paiement devient moins long et lourd.
- La comptabilité fournisseurs dresse chaque semaine un état des factures à régler par antériorité de 30 jours.
- La comptabilité fournisseurs joint à l'état, les différentes factures concernées qu'il transfère au DFC.
- Le DFC vise les différentes factures à régler avec le moyen de paiement approprié et les retourne à la comptabilité client.
- La comptabilité fournisseurs transfert le document signé au trésorier
- Le trésorier insère les montants des factures à régler ayant eu l'accord de la DFC dans son plan de trésorerie du mois.
- Le trésorerie prépare le chèque et le soumet à la signature des mandataires.
- Le DG ou son mandataire signe le chèque ensuite le DFC ou son mandataire le cosigne.
- Retour des chèques revêtus de la signature des deux signataires chez le trésorier.
- Le trésorier informe le fournisseur de la disponibilité du chèque.
- En présence du fournisseur, le trésorier fait une copie du chèque et une copie de la pièce d'identité du fournisseur ou de son mandataire.

- Le trésorier fait décharger le fournisseur sur la feuille portant les deux photocopies.
- Le trésorier remet le chèque au fournisseur et passe les écritures de paiement dans son système.
- Le trésorier transfert la liasse (originale de la facture + photocopie du chèque + photocopie de la CNI du fournisseur) à la comptabilité client.
- La comptabilité client se charge de la saisie des références du chèque et de son paiement dans son système.

❖ ***Règlement d'un sinistre***

- Le service sinistre après avoir jugé de la recevabilité du dossier, le traite et conclut à son ordonnancement qui suppose que le sinistre est qualifié de bon à payer.
- Le service sinistre transmet le dossier au DG qui l'analyse avant tout accord.
- Le DG transfère alors le dossier à la DFC.
- Le DFC analyse et marque son accord sur le montant après avoir demandé l'avis de la comptabilité client. La comptabilité client s'assure que le client s'est acquitté du montant total de sa prime. Si non, la différence est défalquée du montant du sinistre à payer.
- Le dossier est ensuite transféré à la trésorerie.
- Le trésorier prépare le chèque ou la traite et le soumet à la signature des mandataires (DG, DFC ou DC).
- Après les signatures, le trésorier saisie le N° du chèque, le montant, le nom du bénéficiaire, la date dans le système.
- Le trésorier enregistre les références du chèque ou de la traite dans son système et dans le cahier de transmission
- Le trésorier transfère le chèque ou la traite et la quittance de règlement au service sinistre à travers le cahier de transmission
- Le service sinistre remet le chèque ou la traite au bénéficiaire en lui faisant émarger dans le cahier de transmission.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.4. Description des procédures d'approvisionnement de la caisse

Il faut noter que la caisse détient un fonds stable de 100 000F CFA qui s'auto régularise avant chaque arrêté de caisse. L'approvisionnement de la caisse ne découle donc pas de procédures particulières et spéciales. La caisse étant unique, son approvisionnement est aussi fait par les encaissements journaliers qui financent les dépenses journalières.

5.5. Description des procédures de contrôle de la caisse

Le contrôle de caisse consiste à vérifier l'égalité entre le solde théorique et l'encaisse réelle. Il s'agit de décrire les contrôles existants exercés sur la caisse par le trésorier, le DFC et par l'auditeur interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.5.1. Contrôle journalier effectué par le trésorier

La caissière à l'arrêté de la caisse, remonte chez le trésorier avec ces cahiers et registres au nombre de trois.

- Le trésorier vérifie les soldes des opérations de la journée.
- Il s'assure que tous les chèques physiques sont reportés dans le cahier d'enregistrement approprié,
- Il s'assure aussi que le solde physique des espèces correspond au solde théorique.
- Il marque sont accord sur les différents soldes déclarés et conserve l'original de la fiche de gestion journalière de la caisse qui fait l'état des encaissements (reçu manuel et reçu du système), des décaissements.

5.5.2. Contrôle hebdomadaire effectué par le DFC

Le trésorier ayant pris possession des espèces et des chèques des mains de la caissière va faire le point au DFC sur la base des documents et arrêté de caisse de cette dernière

- Le DFC compte les espèces qui lui sont présentés et les comparent au solde théorique.
- Le DFC s'assure aussi que les chèques présentés, correspondent au montant déclaré.
- Après ces différents contrôles, il marque son accord au trésorier et met les fonds au coffre fort.

5.5.3. Contrôle effectué par l'auditeur interne

Il faut reconnaître que le service d'audit interne n'étant pas réellement fonctionnel au sens propre du terme, celui-ci effectue le contrôle physique du coffre mensuellement. Il se déroule comme suit :

- Courrier du département audit adressé à la DFC deux jours avant le contrôle qui informe le DFC de la venue de l'auditeur dans son département.
- Le DFC accuse réception du courrier et donne son accord sur la date convenue.
- Le DFC informe le trésorier et tous deux préparent le document prévu pour le contrôle
- Le jour du contrôle, L'AI s'assure que les soldes de trésoreries déclarés dans le système concordent avec ceux inscrit dans le cahier de suivi du compte principal d'avec les montants déclarés du coffre.
- Le contrôle se fait en présence du trésorier.
- L'AI établit un PV que signent les parties présentes au contrôle.

➢ L'auditeur interne fait aussi un contrôle sur les bordereaux de versements/Remise, les dépenses effectuées par les agences à travers les états récapitulatifs qu'elles fournissent mensuellement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.6. Procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires

Le contrôle et le suivi du solde sont réalisés à partir des extraits de comptes, des relevés bancaires et du suivi électronique du compte via le net.

Les états de rapprochement bancaire ne sont pas établis régulièrement comme il se devait. Cela est dû au fait que les périodes de transmission des bordereaux de versement ou de remise de chèque au trésorier par les agences et les DR ne sont pas toujours respectées par celles-ci. Il est donc quasi impossible pour le trésorier de pouvoir faire des rapprochements bancaires sans avoir pris connaissance de l'effectivité de ce versement et sans connaitre sa provenance (Agence ou DR).

5.7. Les procédures de négociation bancaire

Les entretiens ont montré que l'entreprise ne fait aucune négociation bancaire particulière avec la banque. AMSA –CI est en application des conditions bancaires sauf le contact avec la banque qui permet le suivi des comptes bancaires. Cela est dû à la situation de crise que vit la Côte d'Ivoire depuis 2002. Cette situation a créé des tensions au niveau de la trésorerie qui ne permet pas à l'entreprise de pouvoir faire des placements sur le marché financier.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement du système de gestion de la trésorerie de AMSA CI. N'ayant pas de manuels de procédures, cette description narrative fut soumise au contrôle du trésorier et du responsable Finance Comptabilité. Après avoir pris connaissance de l'existant, nous allons passer à la mise en œuvre de l'audit du processus de gestion de la trésorerie proprement dit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE D'AMSA ASSURANCES COTE D'IVOIRE

Ayant décrit et cerné les procédures de gestion de la trésorerie de AMSA Assurances dans le chapitre précédent, il convient d'identifier les risques existant. De ce fait nous allons dans le chapitre suivant faire la prise de connaissance générale suivi de l'identification et de l'évaluation des risque, de l'évaluation du contrôle interne et enfin la formulation de recommandations.

6.1. La prise de connaissance de l'entité

La prise de connaissance de AMSA Assurances consiste à comprendre son environnement, son organisation et son fonctionnement.

C'est en fait la connaissance de tout ce que l'entreprise met en œuvre pour sa bonne marche. Nous avons eu recours à la revue documentaire qui se compose du rapport de gestion 2009, du rapport annuel de l'auditeur interne et un manuel de procédures non actualisé par rapport à la nouvelle configuration de la structure. Aussi nous avons eu des entretiens avec la responsable du Guichet automobile, le responsable des risques divers, la responsable sinistre, le responsable réseaux et courtage, le responsable finance comptabilité, le trésorier, la comptabilité tiers et le responsable audit et contrôle de gestion, service qui nous a accueilli.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ces différentes lectures et entretiens, nous ont permis de comprendre les activités de l'entreprise, son secteur d'activité et les difficultés auxquelles celle-ci doit faire face.

Les entretiens nous ont permis de comprendre les procédures existantes décrites dans le chapitre précédent. Ils nous ont aussi permis et de connaître un tant soit peu le rôle de chacun dans l'entreprise.

Le questionnaire de prise de connaissance nous a guidé et orienté dans nos différents entretiens. Les guides d'entretien se retrouvent en annexe 1.

6.2. Identification et évaluation du dispositif des risques

Au sortir de la prise de connaissance, nous identifierons les risques afférents au processus de gestion de la trésorerie. L'identification des risques se fera par rapport aux procédures opérationnelles de AMSA décrites précédemment. La démarche consiste à analyser et à

identifier les risques liés aux procédures d'élaboration du budget, d'encaissement et de décaissement. Cette identification requiert un tableau des risques dans lequel nous allons :

- ✓ décomposer en tâches toutes les activités contenues dans chaque processus ;
- ✓ estimer pour chacune d'elles les risques encourus ;
- ✓ rappeler les objectifs de contrôle interne pour chaque risque ;
- ✓ s'assurer de l'existence d'un dispositif de maîtrise pour chaque risque.
- ✓ évaluer les risques encourus

Cette évaluation est structurée comme suit :

- Inexistante: Il n'existe pas de mesure de contrôle ou elle n'est pas appliquée;
- Insuffisante : Il existe des mesures de contrôle, mais elles présentent des insuffisances de conception et d'application qu'il faut revoir dans le très court terme;
- Passable : Il existe des mesures de contrôle, de conception et d'application moyenne à revoir dans le moyen et long terme;
- Acceptable: Il existe des mesures de contrôle dont la conception et l'application présentent des insuffisances mineures ;
- Appropriée : Il existe des mesures de contrôle, bien conçues et bien appliquées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.1. Identification des risques liés aux processus de budgétisation

Les risques liés aux procédures de gestion du budget de trésorerie sont recensés dans le tableau suivant:

Tableau 4: Identification des risques de budgétisation

Tâches	Risques encourus	Objectifs du contrôle interne	Dispositif de maîtrise	Evaluation du dispositif
- Processus budgétaires	1. Prévisions subjectives	- s'assurer de l'existence de procédures écrites	- Mise en place de procédures écrites	Acceptable
- Fixation des objectifs de ventes à la DC par la DG	2. Non respect des directives 3. Mauvais calcul des prévisions de vente	- S'assurer que ces objectifs sont SMART - s'assurer que les prévisions correspondent à la réalité	- Bonne connaissance des prévisions de ventes - Se baser sur des réalisations antérieures pour faire des prévisions	Acceptable Acceptable
- Elaborations des différents budgets	4. Information inexacte 5. surcharge de travail du personnel existant 6. Prévision irréaliste 7. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	- s'assurer que les budgets sont réalistes - s'assurer que la charge de travail correspond au besoin en personnel - s'assurer que les prévisions tiennent compte du passé - s'assurer que les personnes en charges possèdent les compétences requises en la matière et sont en nombre suffisant	- Mettre en place les moyens performants et adéquats en temps réel - Disposer d'un effectif correspondant à la charge de travail - Vérifier les prévisions - disposer de personnel compétent	Passable Insuffisante Insuffisante insuffisante
- Elaboration du budget de trésorerie	8. Absence de lien entre le budget de trésorerie et les	- s'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables.	- Tester la fiabilité des budgets par lesquels découle le budget de trésorerie	insuffisante

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	autres budgets 9. Information erronée	- s'assurer que le budget de trésorerie tient compte des encaissement et décaissements	- Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission	Passable
- Transmission des différents budgets pour renseigner la maquette finale, en vue d'une pré-évaluation	10. Non-conformité des différents budgets 11. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	- s'assurer de l'uniformité des différents budgets - s'assurer de l'exhaustivité et du réalisme des différents budgets	- Mettre en place des modèles de fichiers budgétaires - Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission	Acceptable Acceptable
- Présentation du budget pour validation du CA	12. Présentation d'un budget non fiable	- s'assurer que les objectifs commerciaux sont réalistes	- Faire participer les responsables des différents département ou services à la conférence budgétaire	Approprié

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.2. Identification des risques liés aux procédures d'encaissements

Les procédures d'encaissements décrites prennent en compte les versements effectués à l'agence principale par les intermédiaires ne disposant pas du système intégrés ORASS. Les risques identifiés sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 5: Identification des risques d'encaissement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tâches	Risques opérationnels	Objectif de contrôle interne	Dispositif de maîtrise	Evaluation du dispositif
réception états récapitulatif des primes et CPA	13. Pertes des états et des CPA	- S'assurer que les documents sont portés dans le registre en temps réel	- Enregistrer les états dès leur réception	insuffisante
vérifications des CPA et primes à versées	14. Erreur sur le client ou sur la recette 15. Perte de trace des CPA en cas de perte	- S'assurer de la confirmation des informations portées au contrat par le client - s'assurer de la traçabilité des documents entre les différents services	- Contrôle et vérification du contrat par le client - existence de registre de transmission de documents entre les différents services	Appropriée Insuffisante
Paiement de la prime et émission reçu manuel	16. Détournements	- S'assurer que les reçus émis correspondent à la réalité des contrats signés	- Joindre les états récapitulatifs aux reçus	Insuffisante Insuffisante

Prise en charge des états et paiements par la comptabilité	17. Retard de transmission des états et reçus émis	- S'assurer de l'effectivité de la transmission des états et reçus à la comptabilité	- Délais de transmission journalière	Acceptable
	18. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	- S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustives	- registre de transmission de documents entre caisse et compta	Acceptable
	19. Comptabilisation non exhaustive des recettes	- s'assurer que les recettes sont enregistrées sur la bonne période et en temps réel	- Faire des vérifications régulières et enregistrer les encaissements au jour le jour	Acceptable
Réception du chèque ou de l'ordre de virement	20. Détournement ou malversation	- s'assurer de la bonne réception des chèques	- registre de transmission entre les services	Acceptable
Traitement des chèques et émission des bordereaux de remise à l'encaissement	21. Fraude et détournement des fonds	- s'assurer que les risques de détournement sont nuls ou minimes	- Remise à la banque dans un délai imparti et Rapprochement entre bordereaux de remise ou de versement et arrêté journaliers de caisse	Acceptable
Envoie des chèques et des espèces à la banque	22. Détournement des fonds	- s'assurer de l'effectivité des remises et versements en banque	- Contrôle des bordereaux de remises ou de versement de la banque par les responsables concernés et vérification régulière des relevés bancaires	Acceptable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.3. Identification des risques liés aux procédures de décaissements

L'identification des risques liés aux décaissements prend en compte les décaissements par caisse et par chèque qui sont les plus utilisés par AMSA-CI. Ces risques sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 6: Identification des risques de décaissement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tâches	Risques opérationnels	Objectif de contrôle interne	Dispositif de maîtrise	Evaluation du dispositif
Enregistrement des factures à la réception	23. Perte de facture	- s'assurer de la bonne conservation des informations	- Faire une copie des factures et les numérotés	Acceptable
	24. Fraude	- S'assurer que les factures sont consignées dans le registre courrier arrivée dès réception	- Enregistrement des factures aussitôt reçues	Acceptable
Certification des factures	25. Facture non conforme	- s'assurer de l'authenticité de la facture	- visa de certification sur la facture	Acceptable
Vérification de la corrélation entre les factures, le bon de commande et le bon de livraison	26. Facture fictive 27. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	- S'assurer que les dépenses réalisées sont correctement évaluées - S'assurer de l'authenticité des pièces justificatives	- Rapprochement entre des pièces justificatives - Personnes habilités à effectuer le contrôle	Acceptable Acceptable
Autorisation des dépenses	28. Paiement fictif	- S'assurer que les paiements sont autorisés par la DG	- Visa d'autorisation	Appropriée
	29. Détournement	- s'assurer que les paiements correspondent aux dépenses effectives	- Réunir les pièces justificatives validées	Acceptable
	30. Règlement sur la base de fausses pièces	- S'assurer que les paiements sont faits sur la base de pièces authentiques.	- Fixation de seuils de dépenses à régler en espèces	Acceptable

Emission des chèques ou bon de caisse	31. Chèques fictifs 32. Détournement des chèques 33. double paiement	- s'assurer que la séparation des fonctions est respectée - s'assurer que les paiements autorisés par les mandataires - s'assurer que les documents justificatifs des décaissements sont automatiquement annulés.	- La séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier - Co-signature par deux responsables - Porter la mention « payé » sur les factures déjà réglées	Inexistante Appropriée Appropriée
Comptabilisation	34. Erreur ou omission de comptabilisation 35. Double comptabilisation	- s'assurer que les opérations de trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées	- l'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne - disposer de cachet de marquage sur les liasses enregistrées « SAISIE »	Acceptable Acceptable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.4. Identification des risques liés aux procédures de contrôle de la caisse et de la banque

Les différents contrôles effectués pour la bonne gestion de la trésorerie de AMSA Assurances sont effectués par le trésorier, le DAF et l'auditeur interne. Les risques s'y afférents sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 7: Identification des risques liés aux procédures de contrôle

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tâches	Risques opérationnels	Objectif de contrôle interne	Dispositif de maîtrise	Evaluation du dispositif
Arrêté de caisse	36. Erreur ou omission	- s'assurer que toutes les opérations ont été portées au registre d'arrêté de caisse. - s'assurer de l'égalité entre total sur brouillard et solde physique	- Vérifier les souches des carnets de reçu manuels - Effectuer régulièrement des contrôles inopinés	Passable
Contrôles et vérifications de soldes (Trésorier & RF)	37. Non établissement des ERB 38. Falsification des états de rapprochements bancaires	- s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des rapprochements bancaires - s'assurer que les ERB sont validés par un responsable désigné par la DG	- Etablir les ERB tous les mois - Faire valider l'ERB par un responsable mandaté	insuffisante Insuffisante
Contrôle physique du coffre (AI)	39. Malversation 40. Cumul de fonctions incompatibles 41. Ecart entre existant physique et théorique	- S'assurer de l'existence de procédure de contrôle - S'assurer de l'inexistence de cumul de fonctions incompatibles - S'assurer de l'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse	- Mise en place de procédure de contrôle - Séparation fonction de ténue de caisse et de contrôle de caisse - Faire des contrôles réguliers et inopinés de caisse	Acceptable Appropriée Acceptable

6.3. L'évaluation du contrôle interne

Les procédures existantes appliquées à la gestion de la trésorerie ayant été décrites, nous les évaluons à travers la réalisation de tests d'existence et de permanence et l'établissement d'une grille de séparation des tâches

6.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Le QCI a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception de contrôle interne.

L'annexe N°2 présente les résultats du QCI obtenus, cependant les points forts et points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont les suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Points forts :
  - les demandes d'achats de biens et services portant toutes les signatures requises ;
  - le visa du DG porté sur chaque facture en ordre de paiement ;
  - l'annulation de la facture par la mention « PAYE » ;
  - l'enregistrement comptable de la facture par l'apposition du cachet « SAISIE » ;
  - les chèques et BS portant les deux signatures des mandataires ;
  - l'élaboration des prévisions de trésorerie en collaboration avec toutes les directions et entités de AMSA Assurances ;
  - le suivi permanent du budget de trésorerie qui est rapproché aux réalisations ;
  - le contrôle journalier des arrêtés de caisse.

- Points faibles

- le manuel de procédures de la gestion Administrative et Financière n'existe pas;
- les états de rapprochements ne sont pas établis chaque mois ;
- la dépendance des agents effectuant le contrôle journalier de caisse du responsable de la caisse ;
- le contrôle inopiné de caisse n'existe pas ;
- le service d'audit interne est quasi inexistant ;

6.3.2. La grille de séparation des tâches

Cette grille est présentée à l'annexe 3 et les fonctions ne sont pas bien séparées. Le trésorier cumul plusieurs tâches incompatibles à savoir celles de détention de carnets de chèques, de la préparation des chèques et aussi de l'établissement des états de rapprochement bancaire.

6.3.3. Tests d'existence et de permanence

Ces tests consistaient à vérifier que les procédures décrites existent réellement et qu'elles sont effectivement appliquées. Ils ont également permis de confirmer ou d'infirmer les forces rencontrées dans le dispositif de management des risques. Cependant, nous avons constaté que les procédures existent mais ne sont pas toujours appliquées. Nous notons aussi que les procédures de gestion de la trésorerie ne sont pas formalisées chez AMSA Assurances Côte d' Ivoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.3.3.1. Choix de l'échantillon

Les contrôles sont faits sur un échantillon de trente six (36) dossiers de décaissements (DABS, factures originales, BS, BC, BR) allant de la période du 1er janvier au 31 décembre 2010. Nous avons sélectionné trois dossiers de décaissement par mois sur les douze mois que compte l'exercice comptable. Ceci dans le but d'attester que toutes les vérifications étaient faites avant tous paiements.

6.3.3.2. Déroulement du contrôle

Les contrôles ont consisté à vérifier :

- l'existence de l'exactitude des pièces justificatives ;
- la permanence de l'exactitude des pièces justificatives;
- L'exactitude et la conformité des montants déclarés sur tous les documents constituant la liasse.

Nous avons utilisé des signes pour indiquer que le contrôle est satisfaisant, non satisfaisant ou non appliqué au système contrôlé. Ces signes se présentent comme suit :

- O : signifie contrôle satisfaisant ;
- N : signifie contrôle non satisfaisant.
- N/A : Non applicable

Le tableau suivant récapitule le résultat des tests d'existence et de permanence des procédures de décaissement et d'encaissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8: Résultat des tests d'existence et de permanence des contrôles de la procédure de décaissement

Référence facture	Existence de DABS portant toutes les signatures requises	Factures /Pro forma portant le visa du DG	Bon de livraison	Bon de réception	BS / chèques portant les deux signatures autorisées et obligatoires	Existence des cachets « date d'arrivée » « original » et « échéance » « à payer »	Existence de la mention « saisie » sur la facture	Bon de commande	Identifiants de celui réceptionne le chèque ou les espèces (Photocopies CNI/AT ;	Existence de la mention « payé » porté sur la facture
000068 du 10/01/10	O	O	O	O	N	O	O	O	O	O
0199468 du 18/01/10	O	O	N	O	N	N	N	O	O	O
0000156 du 24/01/10	O	O	O	N	N	N	O	O	N	O
0000276 du 11/02/10	O	O	O	N	N	N	O	O	O	O
1024732 du 16/02/10	O	O	N/A	N/A	O	O	N	O	O	O
0000175 du 26/02/10	O	O	O	N	0	N	O	O	O	O
00018 du 03/11/10	O	O	N	O	O	O	O	O	O	O
0000028 du 15/03/10	O	O	N	N	N	N	O	O	O	O
0000160 du 31/03/10	O	O	O	N	N	N	O	O	N	O
FCC47600 du 01/04/10	O	O	N	0	O	O	O	O	O	O
0000162 du 08/04/10	O	O	O	N	N	O	O	O	N	O
054955 du 20/04/10	O	O	N	N	O	N	N	O	O	O
0488813 du 12/05/10	N	O	O	N	N	N	O	O	O	O
0488815 du 12/05/10	N	O	N	N	N	N	N	O	O	O
019 du 20/05/10	O	O	N/A	N/A	O	N	N	O	N	O
1015858 du 14/06/10	O	O	N	N	O	N/A	N	O	O	O

CESAG - BIBLIOTHEQUE

0000486 du 15/06/10	O	O	O	N	N	N	O	O	N	O
0000487 du 26/06/10	O	O	O	N	N	N	O	O	N	O
0000494 du 05/07/10	O	O	O	N	O	N	O	N	O	O
0199472 du 14/07/10	O	O	N	N	O	N	N	O	O	O
0000181 du 29/07/10	O	O	O	N	N	N	0	N	N	O
0127636 du 02/08/10	O	O	N	N	0	N	O	O	O	O
0000208 du 11/08/10	O	O	O	N	O	N	O	O	O	O
0000098 du 16/08/10	O	O	O	N	O	N	O	O	O	O
0000423 du 03/09/10	O	O	O	N	O	N	O	O	O	O
00016 du 09/09/10	O	O	O	N	O	O	O	O	O	O
0127635 du 27/09/10	N	0	N	N	O	N	O	O	O	O
0000396 du 12/10/10	O	O	O	N	N	N	O	O	N	O
000010 du 15/10/2010	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
0000034 du 27/10/10	N	O	N/A	N/A	O	N	O	N	O	N
000099 du 05/11/2010	O	O	O	N	O	O	O	O	O	N
FCC48392 du 18/11/2010	O	O	O	N	O	N	O	O	N	N
0000261 du 25/11/10	0	O	O	N	O	N	O	O	O	O
00178 du 13/12/10	O	O	N	N	N	N	N	N	N	O
000010 du 22/12/2010	O	O	N	O	O	N	N	O	O	O
000478 du 23/12/2010	O	O	O	N	O	N	N	O	O	O

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cependant, nous évoquons les constats à partir du résultat des tests d'existence et de permanence :

- les demandes d'achats de biens et services figures dans tous les dossiers de paiement à l'exception des factures N° 0488815, N°0127635, N°0000034 ;
- Le cachet « SAISIE » figure en général sur trois quart des dossiers consultés à l'exception des factures portant les numéros suivant : N°0119468; N°0100472 ; N°0488815 ; N°054955 ;
- la photocopie de chèque et l'exemplaire du bon de sortie des fonds ne figurent pas dans quatorze (14) dossiers de décaissement sur les Trente six parcourus;
- la mention « PAYE » ne figure pas sur certaines factures dont les numéros sont : N°0127635 ; N°0000035 ;
- Les photocopies et signatures des pièces administratives identifiant le bénéficiaire du chèque ou du bon de sortie sont toujours jointes au dossier à l'exception des factures portant les N°FCC48392 ; N°00178 ; N° 019 ; N°0000162 ; N°0000494 ; N°0000487.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.4. Evaluation des risques

L'évaluation des risques fait suite à l'identification des risques et à l'appréciation des dispositifs de contrôle interne mis en place pour leur couverture. Cette évaluation qualitative du risque tient compte de l'impact et de la probabilité sa survenance.

6.4.1. Evaluation de la probabilité du risque

L'utilisation de plusieurs outils de collecte des données a permis l'obtention d'un maximum d'information sur l'entreprise. Ce qui a permis l'évaluation qualitative de la probabilité.

La mesure de la probabilité se fait en affectant une notation allant de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité (très forte, forte, moyenne, faible, très faible), en appréciant les caractéristiques. Le tableau N°9 présente cette mesure de la probabilité.

Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque

Cotation	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
5	Très forte	Il est presque certain que le risque se produise
4	Forte	Il existe de forte chance que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Environnement peu favorable, donc Il existe peu de chance que le risque se produise
1	Très faible	Il est presque impossible que le risque se produise

Source : nous même

CESAG BIBLIOTHEQUE

A partir des tests de permanence et de conformité nous avons dégagé la probabilité de survenance des risques du cycle trésorerie de AMSA dans le tableau N° 10 ci-dessous.

Tableau 10 : Probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion de la trésorerie de AMSA Assurances Côte d'Ivoire

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs à mettre en place
1. Prévisions subjectives	2	Faible	Mise en place de procédures écrites
2. Non respect des directives	2	Faible	Bonne connaissance des prévisions de ventes
3. Mauvais calcul des prévisions de vente	2	Faible	Se baser sur des réalisations antérieures pour faire des prévisions
4. Information inexacte	3	Moyenne	Mettre en place les moyens performants et adéquats en temps réel
5. surcharge de travail du personnel existant	4	Forte	Disposer d'un effectif correspondant à la charge de travail
6. Prévision irréaliste	4	Forte	Vérifier les prévisions
7. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	4	Forte	disposer de personnel compétent
8. Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets	4	Forte	Tester la fiabilité des budgets par lesquels découle le budget de trésorerie
9. Information erronée	3	Moyenne	Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission
10. Non-conformité	2	Faible	Mettre en place des modèles de fichiers budgétaires
11. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	2	Faible	Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission
12. Présentation d'un budget non fiable	1	Très faible	Faire participer les responsables des différents département ou services à la conférence budgétaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs à mettre en place
13. Pertes des états et des CPA	4	Forte	Enregistrer les états dès leur réception
14. Erreur sur le client ou sur la recette	1	Très faible	Contrôle et vérification du contrat par le client
15. Perte de trace des CPA en cas de perte	4	Forte	existence de registre de transmission de documents entre les différents services
16. Détournements	4	Forte	Joindre les états récapitulatifs aux reçus
17. Retard de transmission des états et reçus émis	2	Faible	Délais de transmission journalière
18. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	2	Faible	registre de transmission de documents entre la caisse et la comptabilité
19. Comptabilisation non exhaustive des recettes	2	Faible	Faire des vérifications régulières
20. Détournement ou malversation	2	Faible	registre de transmission entre les services
21. Fraude et détournement des fonds	2	Faible	Remise à la banque dans un délai imparti et Rapprochement entre bordereaux de remise ou de versement et arrêté journaliers de caisses
22. Détournement des fonds	2	Faible	Contrôle des bordereaux de remises ou de versement de la banque par les responsables concernés
23. Perte de facture	2	Faible	Faire une copie des factures et les numérotés
24. Fraude	2	Faible	Enregistrement des factures aussitôt reçues
25. Facture non conforme	2	Faible	visa de certification sur la facture

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Risques	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs à mettre en place
26. Facture fictive	2	Faible	Rapprochement entre des pièces justificatives
27. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	2	Faible	Personnes habilités à effectuer le contrôle
28. Paiement fictif	1	Très faible	Visa d'autorisation
29. Détournement	2	Faible	Réunir les pièces justificatives validées
30. Règlement sur la base de fausses pièces	2	Faible	Fixation de seuils de dépenses à régler en espèces
31. Chèques fictifs	5	Très forte	La séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier
32. Détournement des chèques	1	Très faible	Co-signature par deux responsables
33. double paiement	1	Très faible	Porter la mention « payé » sur les factures déjà réglées
34. Erreur ou omission de comptabilisation	2	Faible	l'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne
35. Double comptabilisation	3	Moyenne	disposer de cachet de marquage sur les liasses enregistrées « SAISIE »
36. Erreur ou omission	3	Moyenne	Vérifier les souches des carnets de reçu manuels
37. Non établissement des ERB	4	Forte	Etablissement des ERB tous les mois
38. Falsification des états de rapprochements bancaires	4	Forte	Faire valider l'ERB par un responsable mandaté
39. Malversation	2	Faible	Mise en place de procédure de contrôle
40. Cumul de fonctions incompatibles	1	Très faible	Séparation fonction de ténue de caisse et de contrôle de caisse
41. Ecart entre existant physique et théorique	2	Faible	Faire des contrôles réguliers et inopinés de caisse

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après la mesure de la probabilité du risque, nous mesurons son impact.

6.4.2. Evaluation de l'impact du risque

A ce niveau, la cotation de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. Ainsi, elle consiste à connaître tout d'abord les conséquences potentielles en cas de survenance du risque puis à déterminer le niveau d'impact.

Tableau 11: Echelle d'évaluation de l'impact du risque

Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables.
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières.
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien.
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens.

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les impacts potentiels des différents risques de trésorerie sont présentés sur le tableau ci-dessous.

Tableau 12: Evaluation de l'impact des risques du processus de gestion de la trésorerie de AMSA Assurances Côte d'Ivoire

Risques	Cotation	Impact	Description des conséquences
1. Prévisions subjectives	5	Catastrophique	Perte financière due à la qualité des informations. Information non fiables, retard dans le règlement des engagements vis-à-vis des tiers
2. Non respect des directives	4	Majeur	Pertes financières élevées, information irrégulière, perte déplorable de l'efficacité et de l'efficience
3. Mauvais calcul des prévisions de vente	4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, Tension de trésorerie quand au financement des activités.
4. Information inexacte	4	Majeur	Perte financière considérable, image non fidèle des états financiers. Exposition à un redressement fiscal
5. surcharge de travail du personnel existant	4	Majeur	Pertes financières, perte de motivation, lenteur dans l'exécution des opérations courantes.
6. Prévision irréaliste	3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.
7. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	3	Modéré	Pertes financières, mauvaise qualité de travail. Lenteur et inefficacité du personnel dans l'exécution des tâches.
8. Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets	3	Modéré	Perte financière, tension de trésorerie permanente et récurrente. non respect des engagements vis-à-vis des tiers.
9. Information erronée	3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Risques	Cotation	Impact	Description des conséquences
10. Non-conformité	2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien.
11. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.
12. Présentation d'un budget non fiable	4	Majeur	Perte financière, perte de l'efficacité des opérations, information non utile.
13. Pertes des états et des CPA	3	Modéré	Pertes financières considérable. Etats financiers irréaliste, non respect de l'image fidèle.
14. Erreur sur le client ou sur la recette	2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien.
15. Perte de trace des CPA en cas de perte	4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières.
16. Détournements	4	Majeur	Pertes financières considérable, information financière non fiable, inefficacité des opérations.
17. Retard de transmission des états et reçus émis	2	Mineur	Pertes financières, retard de la production de l'information financière.
18. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	3	Modéré	Pertes financières modérée, Image non fidèle des états financiers
19. Comptabilisation non exhaustive des recettes	4	Majeur	Pertes financières considérables, information non fiable,
20. Détournement ou malversation	3	Modéré	Perte financière modérée, image non fidèle des états financiers, information non fiable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Risques	Cotation	Impact	Description des conséquences
21. Fraude et détournement des fonds	4	Majeur	Pertes financières considérables, mauvaise qualité des informations produites.
22. Détournement des fonds	5	Catastrophique	Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables..
23. Perte de facture	4	Majeur	Baisse de la qualité et de la rapidité des informations produites. Baisse de la crédibilité vis-à-vis des tiers.
24. Fraude	4	Majeur	Impact considérable sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien.
25. Facture non conforme	3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.
26. Facture fictive	4	Majeur	Perte financières considérables, irrégularité des documents financiers.
27. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	4	Majeur	Mauvaise qualité et lenteurs dans la production des informations financières et non financières. Engagement des dépenses non conformes
28. Paiement fictif	4	Majeur	Perte financière considérable due au paiement de factures fictives, irrégularités des documents financiers.
29. Détournement	4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières.
30. Règlement sur la base de fausses pièces	4	Majeur	Pertes financières, présentation d'états financiers ne respectant pas le principe d'image fidèle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Risques	Cotation	Impact	Description des conséquences
31. Chèques fictifs	5	Catastrophique	Lourdes pertes financières, irrégularités des documents financiers
32. Détournement des chèques	5	Catastrophique	Pertes financières élevées, détérioration de la qualité des informations financières et non financières.
33. double paiement	4	Majeur	Pertes financières énormes. Dégradation de la trésorerie et irrégularités des documents financiers.
34. Erreur ou omission de comptabilisation	3	Modéré	Pertes financières, informations comptables non fiable.
35. Double comptabilisation	3	Modéré	Informations financières non fiables pour résultats comptables faussés, pénalités pour déclaration de faux résultats.
36. Erreur ou omission	2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien.
37. Non établissement des ERB	4	Majeur	Informations financières et comptables non fiables. Avoirs en banques mal évalués. Non optimisation des opérations.
38. Falsification des états de rapprochements bancaires	5	Catastrophique	Pertes financières considérables, informations bancaires fournies non fiables, perte de crédibilité auprès du banquier.
39. Malversation	5	Catastrophique	Pertes financières élevées, atteinte au patrimoine.
40. Cumul de fonctions incompatibles	5	Catastrophique	Baisse de la qualité et de l'efficacité des opérations.
41. Ecart entre existant physique et théorique	5	Catastrophique	Conséquence financière élevée, dégradations des informations financières et non financières considérables.

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.5. Recommandations

Après avoir évalué la probabilité d'occurrence des risques et mesuré leur impact sur le bon fonctionnement de AMSA-CI, il nous sied de formuler des recommandations. Ces recommandations visent à la maîtrise des risques liés à la gestion de la trésorerie.

- **la recommandation N°1 :**

L'absence de manuel de procédures formalisées est à l'origine de fréquents retards dans l'exécution des tâches. Nous recommanderons à la Direction Générale d'élaborer et de formaliser des manuels de procédures pour la gestion Administrative et Financière (Risques n° 13 ; 15 ; 16 ; 23).

- **la recommandation N°2 :**

L'effectif du personnel de AMSA-CI est insuffisant en quantité et en qualité. Pour pallier a cela, nous recommandons au Responsable Administratif et Financier et au Responsable des ressources humaines de faire un recrutement suffisant du personnel comptable, ceci en respectant l'adéquation profil/poste et en dotant chaque employé de réelles missions et attributions (Risques n° 7 ; 18 ; 34).

- **la recommandation N°3 :**

Pour une meilleure efficacité dans l'atteinte de ses objectifs, nous recommandons à la Direction Générale de AMSA-CI de se doter d'un nouvel organigramme plus opérationnel. Ce nouvel organigramme doit tenir compte des mutations et de la concurrence farouche existant sur le marché des assurances. La Direction Générale doit aussi s'atteler à la conception de fiches de postes claires et précises (Risques n°21 ; 22 ; 24 ; 41).

- **la recommandation N°4 :**

Pour un contrôle efficace sur les avoirs, nous recommandons à la Direction Générale d'harmoniser les opérations de trésorerie des Agences et Délégations Régionales afin que la DAF puisse établir chaque mois les Etats de Rapprochement Bancaire. Aussi nous recommandons à la DG de doter le département audit interne d'une charte d'audit, d'un code de déontologie et d'un manuel d'audit qui lui confère ses attributions et missions pour plus d'efficacité (Risques n° 37 ; 38).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **la recommandation N°5 :**

Pour obtenir des prévisions réalistes, nous recommandons au Contrôleur de Gestion d'établir tous les budgets des services sur la base d'objectifs fiables et conformément aux directives prises par la direction. Le budget de trésorerie doit résulter des budgets des différents services. Etant donné qu'il est mensuel son suivi doit être fait mensuellement pour dégager les écarts et les analyser afin d'éviter les prévisions irréalistes (Risques n° 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 8 ; 9 ; 11 ; 12).

- **la recommandation N°6 :**

Pour remédier aux paiements de factures fictives nous recommandons aux comptables et à la caissière de renforcer les procédures de contrôle des factures avant règlement et l'institution d'une procédure qui bloque tout paiement de facture non originale. Nous recommandons également l'élaboration et l'application de la grille de séparation de tâches incompatibles (Risques n°23; 25 ; 28 ; 30 ; 40).

- **la recommandation N°7 :**

Afin de minimiser les risques de détournement ou de malversation, nous recommandons à l'Auditeur Interne de mettre en place des contrôles efficaces en temps réel de la gestion à travers les contrôles inopinés et mensuels des avoirs en caisse et en banque (Risques n°21 ; 22 ; 24).

- **la recommandation N°8 :**

Pour réduire les erreurs et omissions de comptabilisation et pour une comptabilisation exhaustive des recettes, il serait préférable que les comptables mettent en place une cellule de contrôle chargée d'un pointage quotidien des recettes et des comptabilisations (Risques n°17 ; 18 ; 19 ; 20 ; 34 ; 35 ; 36).

- **la recommandation N°9 :**

Dans l'objectif de susciter l'engouement du personnel au travail nous recommanderons à la Direction Générale de faire un Audit social ou d'instaurer un système de primes mensuelles ou annuelles afin d'accroître la motivation du personnel (Risque n°7).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en œuvre l'audit du processus de gestion de la trésorerie de AMSA Assurances Côte d'ivoire. Nous avons identifiés les risques liés à chaque sous processus que nous avons évalués en fonction de leurs probabilités de survenance et de leur impacts sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons en suite formulés des recommandations pour la maîtrise de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME DE LA PARTIE

Dans la deuxième partie, nous avons présenté AMSA Assurances Côte d'Ivoire dans sa globalité et analysé ses activités liées à la trésorerie. Grâce aux informations reçues, nous avons pu mettre en œuvre notre démarche d'audit à travers l'identification et l'évaluation des risques. Au regard de l'importance des risques identifiés et des points faibles du dispositif constatés lors de nos contrôles, les recommandations ont été formulées à l'endroit de la Direction Générale de AMSA-CI pour une meilleure gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La trésorerie est au cœur de la gestion car, elle permet de faire face aux opérations d'exploitations de l'entreprise. Par la survie de l'entreprise, les dirigeants doivent veiller à son utilisation optimale.

Notre étude était basée sur une revue des grands axes de la méthodologie de l'audit en général et de l'audit interne en particulier. C'est en ce sens que nous avons pris connaissance de l'environnement général de AMSA Assurances Côte d'Ivoire. Il faut noter que AMSA évolue dans un secteur en plein essor et très concurrentiel qui demande beaucoup de rigueurs dans la gestion des ressources financières. La connaissance de cet environnement nous a permis de mieux appréhender les procédures informelles existantes au sein de l'organisation. Ainsi nous avons pu identifier les risques liés au processus de gestion de la trésorerie. L'évaluation de ces risques a permis de mesurer leurs probabilités de survenance et aussi leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise en cas de survenance

Au terme donc de ce travail, nous avons fait des recommandations qui doivent concourir à la maîtrise des risques liés à des défaillances organisationnelles, à l'insuffisance de procédures d'exécution des tâches et aussi à l'effectif insuffisant du personnel.

Cependant, il faut noter qu'ayant travaillé dans un environnement très tendu dû à la crise postélectorale en Côte, d'Ivoire, nous avons été amenés à restreindre nos tests aux décaissements.

Il faut noter que pour une question de confidentialité, nous n'avons pas eu accès au rapport du commissaire au compte.

Nous espérons que les recommandations issues de la réalisation de ce document serviront à contribuer à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de AMSA Assurances Côte d'Ivoire.

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien

Questionnaire du Responsable Comptable et Financier:

- quelles sont les procédures établies dans votre structure concernant le cycle trésorerie?
- ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?
- pouvez- vous nous décrire ces procédures ?
- comment vérifiez- vous l'application de ces procédures ?
- quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution des procédures du cycle trésorerie ?
- quelles sont leurs causes ?
- quelles sont leurs conséquences ou impacts ?
- quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de l'application des procédures du cycle trésorerie ?

Questionnaire du contrôleur de gestion :

- Quels sont les différents budgets pris en compte pour effectuer des prévisions de trésorerie ?
- Quelles sont les procédures mises en place pour l'élaboration des budgets ?
- ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?
- pouvez- vous nous décrire ces procédures ?
- participez-vous à l'élaboration des budgets ?
- vos suggestions sont-elles prises en compte ?
- les écarts sont-ils significatifs par rapport aux prévisions ?
- comment justifiez-vous de tels écarts ?
- les budgets sont-ils souvent ajustés ?
- quelles sont vos suggestions quant à la maîtrise du suivi et du contrôle budgétaire du cycle trésorerie.

Questionnaire des comptables et autres personnels :

- avez-vous reçu des manuels décrivant les procédures du cycle trésorerie ?
- trouvez –vous que les procédures sont clairement définies sur les manuels ?
- quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de leur exécution ?
- comment gérez-vous le manque ou le retard d'informations lors de leur exécution ?

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 2: Questionnaire de contrôle interne

1. Fonction budgétaire

❖ **OBJECTIFS DE CONTROLE**

A. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés à leur suivi permanent.

B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets et en collaboration avec les autres services.

C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Supervisée par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : *Budgétisation*	

Objectifs de contrôle :

A.. *S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés à leur suivi permanant.*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il un manuel des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?			 X X		
2. Les procédures du manuel permettent –elles d'éviter des impasses de trésorerie ?				X	
3. Existe-t-il des procédures formelles de prévision de la trésorerie ?			X		
4. Les procédures informelles sont-elles : - exhaustives ? - efficaces ?				 X X	
5. Les prévisions de trésorerie sont elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ? - le service administratif ? - service technique ?		 X X X X X			
6. Les prévisions de trésorerie sont elles établies avant le nouvel exercice ?		X			

CEDAG BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : *Budgétisation*	

Objectifs de contrôle :

B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets et en collaboration avec les autres services.

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le budget des encaissements tient-il compte :					
- des prévisions de ventes	X				
- des prévisions des règlements clients ?	X				
- des prévisions de réception d'emprunt ou de subvention ?	X				
- des prévisions des produits de négociation d'effets ?	X				
2. Le budget des décaissements tient-il compte :					
- des prévisions d'achats de biens d'exploitation ?	X				
- des prévisions d'investissements ?	X				
- des prévisions de paiement des fournisseurs ?	X				
- de prévisions d'embauche ?	X				
- des prévisions de mise à la retraite ?	X				
- des prévisions des règlements des salaires et des charges sociales ?	X				
- des prévisions de règlement du service de la dette (principal et intérêt) ?	X				

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Budgétisation***	

Objectifs de contrôle :

C. *S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		X			
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?		X			
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		X			
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?		X			
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?			X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Budgétisation***	

Objectifs de contrôle :

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

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Fonction encaissement

❖ **OBJECTIFS DE CONTROLE**

A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive

B. S'assurer que les encaissements et les enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles

C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes

D. S'assurer que tous les encaissements de l'entreprise sont enregistrés sur la bonne période

CESAG BIBLIOTHEQUE

Supervisée par _____ le _____

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Encaissement***	

Objectifs de contrôle :

A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - prés endossés ? - transmis directement au service de trésorerie ?		 X X	 X X		 Le courrier transit par la DG avant d'être dispatché par service
2. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? - des titres de règlement ?		 X X			
3. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?		X			
4. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?			 X X		
5. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ?		 X X X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Encaissement***	

Objectifs de contrôle :

A. *S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
6. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ?		X X X			
7. S'assure t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		X			
8. Les effets remis à l'escompte sont-ils : - comptabilisés ? - rapprochés régulièrement des banques ?		X X			
9. Les chèques et effets sans bénéficières sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise ?				N/A	
10. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : - d'établir des reçus pré numérotés ? - de transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banque ?		X X			
11. Les encaissements effectués par les représentants sont-ils contrôlés régulièrement ?			X		

CESAG BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Encaissement***	

Objectifs de contrôle :

B. *S'assurer que les encaissements et enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ?		X X			
2. Les encaissements sont-ils autorisés par des responsables désignées à l'avance ?		X			
3. Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?		X			
4. Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement débités à nouveau au compte client ? - soumis à l'autorisation d'un responsable ?		X X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Encaissement***	

Objectifs de contrôle :

C. *S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?			X		
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ?		X			
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?		X			
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?		X			
5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ?		X			
6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?		X			
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?		X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Encaissement***	

Objectifs de contrôle :

D. *S'assurer que les encaissements de l'entreprise sont enregistrés sur la bonne période.*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les virements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ? 2. sinon, vérifie-t-on que le compte virement est régulièrement apuré ?		X			
3. Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?		X			
4. En fin de période la comptabilité assure-t-elle qu'elle a enregistré tous les règlements reçus dans la période ?		X			
5. Les recettes enregistrées par la banque et non par la société, décelées par les rapprochements de banque, sont-elles enregistrées sur la période ??		X			
6. Les reports d'échéance sont-ils : - autorisés par une personne indépendante ? - communiqués à la comptabilité ? - enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?		X X X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : *Décaissement*	

3. Fonction décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

A. **S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive et sont correctement évalués.**

B. **S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles**

C. **S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes**

D. **S'assurer que les décaissements sont enregistrés sur la bonne période**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Supervisé par _____ le _____

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Décaissement***	

Objectifs de contrôle :

A. *S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive et sont correctement évalués.*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ?		X			
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		X X			
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X			
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		X			
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Décaissement***	

Objectifs de contrôle :

B. *S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X			
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X			
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?		X X			
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		 X X			
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?		X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Décaissement***	

Objectifs de contrôle :

C. *S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes*

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?			X		
2. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces pré numérotées en séquence ?		X			
3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bon provisoire » est-elle soumise : - à des contrôles réguliers ? - à des régularisations ?		X X			
4. Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?		X			Procédures informelles
5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?			X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Décaissement***	

Objectifs de contrôle :

D. s'assurer que tous les paiements effectués sont enregistrés sur la bonne période.

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. La comptabilité s'assure-t-elle que tous les titres de paiements émis sur la période ont été comptabilisés ?		X			
2. Les rapprochements bancaires sont-ils revus par un responsable pour s'assurer que toutes les écritures significatives passées par la banque et par l'entreprise sont apurées avant la clôture des comptes ?		X			
3. La comptabilité vérifie-t-elle que toutes les pièces de caisse de la période ont été saisies ?		X			
4. Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées et rapprochées du solde de compte caisse ?		X			
5. En fin de période, la comptabilité est-elle informée des derniers numéros de titres de paiement utilisés ?		X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. Fonction Contrôle des avoirs

❖ **OBJECTIFS DE CONTROLE**

E. S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements bancaires sont établis correctement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Supervisée par _____ le _____

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : ***Contrôle des avoirs***	

Objectifs de contrôle :

s'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements bancaires sont établis correctement.

Questions	Réf Diag.	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. La situation de la trésorerie est-elle revue et examinée à des intervalles réguliers ?		X			
2. Les situations de trésorerie sont-elles communiquées régulièrement à la direction ?		X			
3. Est-on sûr à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et que le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ?		X			
4. Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins à chaque arrêté comptable pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?		X			
5. Les rapprochements sont-ils faits au service comptabilité par des employés ne participant pas aux opérations de recettes ou de dépenses d'une part et ne signant pas les chèques d'autre part			X		
6. Les relevés de banque ou les chèques payés sont-ils reçus directement du service courrier ou de la banque par la personne faisant le rapprochement ?			X		Ils transitent par la DG
7. Les procédures de rapprochement comprennent-elles : - une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéro, date,		X			

CESAG BIBLIOTHEQUE

bénéficiaire et montant ? - l'examen de la séquence des numéros des chèques. - La comparaison des dates et montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes avec les relevés de banque ? - La comparaison sur une base de test des détails montrés sur les bordereaux de remise authentifiés obtenus directement de la banque avec les détails correspondants portés sur le journal des recettes ? - Les transferts de banque à banque sont-ils vérifiés pour s'assurer que ces opérations ont été soldées sans un retard excessif et que l'opération a été correctement enregistrée dans chaque compte ?		X X X X			
8. les chèques tirés depuis une longue date et non encore présentés en banque : - font-ils l'objet de recherches (correspondance avec le bénéficiaire, etc.....) ? - sont-ils contre-passés à la fin de la période légale de validité ?		X		X	
9. Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?		X			
10. Les transferts entre banques et les opérations de trésorerie sont-ils particulièrement suivis en fin d'années ?					
11. Les intérêts et agios débités par la banque sont-ils vérifiés régulièrement ?					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3: Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : **Grille de séparation des tâches**	

Objectifs de contrôle : *S'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles*

Fonctions	PERSONNES CONCERNEES						
	courrier	caissière	Comptable client	Comptable trésorier	Comptable fournisseur	D.F.C	D.G
1. Tenue de la caisse encaissement		X					
2. Tenue de la caisse décaissement		X					
3. Détention de titres						X	
4. Détention des carnets de chèques				X			
5. Préparation des chèques				X			
6. Approbation des pièces justificatives							X
7. Signature des chèques						X	X
8. Comptabilisation des chèques après remise en banque				X			
9. Comptabilisation des chèques issus de paiement					X		
10. Remise de chèques au fournisseur				X			
11. Envoi des chèques	X						
12. Tenue du journal de trésorerie				X			
13. Annulation des pièces justificatives					X		
14. Liste des chèques reçus au courrier	X						
15. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces				X			
16. Tenue des comptes clients			X				
17. Tenue des comptes fournisseurs					X		
18. Réception des relevés bancaires				X			
19. Préparation des rapprochements de banque				X			
20. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie				X			
21. Accès à la comptabilité générale		X	X	X	X	X	
22. Ténue du journal des ventes			X				

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. **ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERS D'ENTREPRISE (2003),** Gestion de trésorerie des PME, Edition Association Française des trésoriers d'entreprise (AFTE), 82p
2. **AHOUANGANSI, Evariste (2006),** Audit et révision des comptes, aspects internationaux et espace OHADA, édition MONDEXPERT, ABIDJAN ou COTONOU, 729p.
3. **BARRY, Mamadou (2004),** Audit Contrôle Interne, 1e édition, Editions La Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 256 p.
4. **BARRY, Mamadou (2009),** Audit Contrôle Interne : procédures opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé, 2e édition, Editions La Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 278p.
5. **BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008),** Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3ème édition, édition ECONOMICA, Paris, 444p.
6. **BERNARD & al. (2006),** Contrôle interne, 1ére édition, Maxima, Paris, 303 p.
7. **BONNET François (2003),** Entreprises en difficultés et gestion de la trésorerie, édition ECONOMICA, Paris, 271P.
8. **BRUSLERIE & al (2003),** Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et de risques, édition Dalloz, Paris, 680 p.
9. **COLLINS Lionel & Valin Gérad (1992),** Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4ème édition, Edition Dalloz, Paris, 373p.
10. **COOPERS & LYBRAND (2000),** la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, 378 p.
11. **DAYAN, Armand (2004),** Manuel de gestion. Volume 2 ; Ellipses Editions Marketing, Paris, Vol. 2, 975p.
12. **FAYEL, Alain (2005),** Comptabilité générale de l'entreprise : DPECF 4 : cas pratiques Type de document , 15e édition corrigée et mise à jour Edition Dunod, Paris, 357p.
13. **FORGET, Jack (2005),** Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière à court terme, Editions d'organisation , Paris, 239p.

DESAG-BIBLIOTHEQUE

14. **GAUGAIN, Marc & SAUVEE, Crambert-Roselyne (2004),** Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 261 p.
15. **HAMZAOUI, Mohamed & Pige, Benoît (2005),** Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 1ère édition Village Mondial, Orléans, 245 p.
16. **HAMZAOUI, Mohamed (2008),** Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500, 2e édition, PEARSON Education, Paris, 243p.
17. IFACI – IAS (2000), Les mots de l'audit, Editions Liasons, Paris, 102p.
18. **LEMANT Olivier (1995),** la conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition, Dunod, Paris, 279p.
19. **MADERS Henri Pierre & Jean Luc Masselin (2006),** Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser, Editions D'organisation, Paris, 261p.
20. **MARGOTTEAU, Eric (2001),** Contrôle de gestion : DECF UV 7, Edition Ellipses, Paris, 480p.
21. **MEUNIER, Béatrice** (2006), Le diagnostic financier, Editions d'organisation, Paris, 273p.
22. **PIGE, Benoît (2001),** Audit et Contrôle interne, 2e éd., éditions EMS (Management & Société), Les Essentiels de la Gestion, 216 p.
23. **POLONIATO Bruno (1997),** La nouvelle trésorerie d'entreprise, 2e éd, Editions Dunod, Paris, 564P.
24. **POULIOT, Daniel et BILODEAU, Yves (2002),** Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'approche matricielle des pertes, Revue Française de l'Audit Interne, (161) :36-37.
25. **RENARD, Jacques (2006),** Théorie et pratique de l'audit interne, 6e édition, édition Organisation, Jouve, Paris, 479 p.
26. **RENARD, Jacques (2010),** Théorie et pratique de L'AUDIT INTERNE, 7ème édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 469p.
27. **ROUSSELOT, Philippe et VERDIE, Jean-François (1999),** La gestion de la trésorerie, Edition Dunod, Paris, 292p.
28. **SAMBE, Oumar & al (2003),** COMPTABILITE, SYSTEME COMPTABLE OHADA, 3ème édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055p.
29. **SARDI, Antoine (2002),** Audit et contrôle interne bancaires, 1ère édition, édition AFGES, Paris, 1100p.
30. **SCHICK, Pierre & al (2002),** Guide de self-audit, Edition d'organisation, Paris, 217p.

CESAG BIBLIOTHEQUE

31. **SCHICK, Pierre (2007),** Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission, édition Dunod, Paris, 217p.
32. **SION, Michel (2003),** Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle, Edition Dunod, 271p.

ARTICLES

1. Revue française de l'Audit Interne, 1999, N°147, 46p.
2. Revue Française de l'Audit Interne, 2000, N°150,
3. **BAPST, Pierre Alexandre & al. (2002),** Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *Revue Française d'audit,* (162)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SITES WEB

1. Babifinance, Evaluation du contrôle interne : les onze clés du contrôle interne, http://www.babfinance.net/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=358 consulté le 29 septembre 2010
2. www.vernimmen.net/2011

MEMOIRES

1. **COULIBALY N. Habib (2007),** Audit d'efficacité de la trésorerie : cas de GRAFICA sport Sénégal, 86p.
2. **NIAMBI, serge Bernadin (2009),** Elaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie : cas du projet urbanisation du Burkina, 102p.