

# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



**Mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
silence commerciale**

**Option: Finance**

**THEME :**

**AUDIT DU CYCLE TRESORERIE AU NIVEAU  
DE LA SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE**

**ETUDE CAS : SAA**

**Présenté par :**

**Melle Hanane LAKHLEF**

**Encadreur:**

**Mme Faiza BENIKHELEF**

**Maitre de conférences à HEC Alger**

**1<sup>ère</sup> promotion**

**Junin 2014**

## الملخص

إن الأهمية البالغة و المكانة التي تحتلها وظيفة المراجعة في المؤسسات، أدت إلى وضع معايير يتمسك بها المراجع الداخلي، و التي تسعى إلى التنفيذ السليم لمهام هذه الوظيفة دون الخروج عن الإطار المخصص لها لضمان مراجعة فعالة في المؤسسة. و على المراجع إتباع منهجية معينة خلال قيامه بمهمته حيث تتضمن كل عملية ثلاث خطوات أساسية: التخطيط الأولي، تنفيذ المهمة، المرحلة الختامية.

الرقابة الداخلية تلعب دورا حاسما في أي نوع من التنظيم، فإنه يساعد على تحسين الكفاءة وعمليات اتخاذ القرار، ويقلل من مخاطر الأخطاء في البيانات المالية.

وركزت في الدراسة على التقييم الشامل للرقابة الداخلية للدورة النقدية في الشركة الوطنية للتأمين، حيث حاولنا تسليط الضوء على المخاطر الرئيسية، باعتمادنا على الخطوات التالية:- مراجعة الوثائق الموجودة، والمقابلات مع المديرين واستبيان الرقابة الداخلية في الإدارة الإقليمية والوكالات، و قمنا بإنشاء عمليات تقييم المخاطر والسيطرة عليها و تقديم الاقتراحات اللازمة لتجنبها.

ان إنشاء نظام الرقابة الداخلية سوف تسمح للشركات الجزائرية أن يكون لها مستوى عالي من ضمان الحماية فيما يتعلق بتحقيق أهدافها والسيطرة على المخاطر.

**الكلمات الرئيسية:** شركة التأمين الوطنية؛ المراجعة الداخلية؛ الرقابة الداخلية؛ دورة النقدية.

## **Abstract**

The critical importance and stature occupied by the audit function in institutions, led to the development of standards upheld by the internal auditor, and which seeks to proper implementation of the tasks of this functionality without departing from the frame allotted to ensure effective review in the organization. And references to follow a particular methodology during his mission, where each review process includes three basic steps: Preparation phase, implementation phase and the concluding phase

The purpose of our study was to audit the cash cycle of the National Insurance Company (SAA).

The internal audit cycle has allowed us to evaluate the system of internal control of the cash cycle to highlight the strengths and weaknesses of the SAA.

Internal control plays a crucial role in any kind of organization, it helps to improve efficiency and decision-making processes related to certain economy and minimizes the risk of misstatement on financial data

According to these points, our case study focused on the over all evaluation of the Internal Control within the Treasury and the National Insurance Company (SAA), where we have tried to highlight the main risks, having process steps: review of existing documentation, interviews with managers, internal control questionnaire at the regional management and the agency and the establishment of a Worksheet risk assessment and control operations studies of responses and findings, proposed recommendations.

To conclude, we believe that the establishment of an internal control system will allow Algerian companies to have a reasonable level of assurance regarding the achievement of their objectives and risk control therein, to make conditions disposal the necessary means.

**Keywords:** National Insurance Corporation (SAA); internal audit; internal control; cash cycle

# Dédicace

*Je dédie ce Modest travail :*

*A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère.*

*Mère, si tu savais combien je t'aime.*

*A mon cher père qui m'a toujours porté son soutien ; papa tu es mon idole dans la vie.*

*Père, si tu sais combien je t'aime.*

*A ma très chère grand-mère, ma tante CHAHIRA, mes tantes et mes oncles*

*A mon chère frère RAFIK, sa femme KARIMA et la petite RYNADÉ YASMINE*

*A ma chère grande sœur WIDED, son époux KAMEL sans oublier les petites YOUSRA, RYM et RACHA, que dieu les protèges.*

*A ma chère petite sœur RADIA, et son fiancé GHANEM*

*Pour toi mon oncle BRAHIM, je n'oublierai jamais vos sacrifices pour moi.*

*A mes tantes et mes oncles, mes cousins et cousines*

*A toute la famille LAKHLEF ET BOUZAKARIA grand et petit.*

*A mon chère professeur BENIKHLEF f FAIZA, qui m'a aidée à réaliser ce travail*

*A mes très chers amis, Qu'ils sachent que leur amitié me fait honneur,....A jamais, je les adore...A jamais, elles sont inoubliables.*

*A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*HANANE*

# Remerciements

*Je remercie avant tout le Bon Dieu qui m'a donné le courage et la volonté pour réaliser mon travail.*

*Je tiens à remercier plus particulièrement l'ensemble des professeurs et dirigeants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHÉC) qui m'ont accompagnés et encadrés durant ma formation.*

*Mes remerciements vont également à mon encadreur Mme BENIKHELEF faiza qui a bien voulu m'encadrer, orienter et me faire bénéficier de ses conseils.*

*Je remercie vivement les dirigeants de l'entreprise SAA, notamment les responsables et cadres de la direction audit interne et plus particulièrement Mr BENMECIA Mohamed, Directeur de contrôle de la SAA, Mr MARICHE, Directeur d'Audit Interne de la SAA, qui m'a permis de suivre le stage en entreprise dans de bonnes conditions, de me faire bénéficier de leur savoir-faire dans le secteur des assurances, notamment dans le contrôle interne et l'audit interne et d'accéder aux documents et procédures utilisés par l'entreprise.*

*En dernier lieu une forte pensée à ceux qui m'ont aidé à assembler les informations nécessaires pour l'élaboration de ce travail.*

*HANANE*

## *Liste Des Tableaux*

<b>N°</b>	<b>INTITULÉ</b>	<b>PAGE</b>
<b>1</b>	<b>Evolution du chiffre d'affaires par branche : 2010-2012</b>	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>Tableau des risques</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>Questionnaire de contrôle interne de trésorerie (DR et Agence)</b>	<b>107</b>
<b>4</b>	<b>La grille de séparation de tâche au niveau de la direction régionale</b>	<b>113</b>
<b>5</b>	<b>La grille de séparation des tâches au niveau de l'agence</b>	<b>114</b>
<b>6</b>	<b>Le diagramme de circulation : « Etablissement des chèques »</b>	<b>117</b>
<b>7</b>	<b>Le diagramme de circulation : « Rapprochement bancaire »</b>	<b>117</b>
<b>8</b>	<b>Le diagramme de circulation : « L'établissement de chèque, l'état de rapprochement, l'état de virement et l'ordre de paiement »</b>	<b>118</b>

## *Listes des figures*

### **Partie 1 : Cadre théorique**

#### **Chapitre 1 : le contrôle interne**

Figure 1.1 : « Cube récapitulatif des composants du CI selon le COSO » ..... 17

### **Partie 2 : Etude de cas**

#### **Chapitre 1 :**

Figure 1.1 : Structure de portefeuille en 2012.....83

Figure 1.2 : Organigramme de la SAA.....85

Figure 1.3 : Organigramme de la direction audit interne .....88

Figure 1.4 : Effectif de la structure d'audit 2013 .....89

Figure 1.5 : Organigramme des délégations régionales de l'audit.....91

#### **Chapitre 2 :**

Figure 2.1 : Organigramme de département de la division finances et comptabilité.....94

## *Liste des abréviations*

<b>Références</b>	<b>Intitulés</b>
<b>SAA</b>	Société nationale d'assurance
<b>CAAR</b>	Compagnie d'Assurance et réassurance
<b>CASH</b>	Compagnie d'Assurance des hydrocarbures SPA
<b>CAAT</b>	Compagnie d'Assurance Algérienne des dommages et des personnes
<b>CIAR</b>	Compagnie International Assurance et de Réassurance
<b>GAM</b>	Générale d'Assurance Méditerranéenne
<b>EPE</b>	Entreprise Publiques Economiques
<b>CDR AMF</b>	Cadre De Référence de l'Autorité Du Marché Financière
<b>CI</b>	Contrôle Interne
<b>COSO</b>	Commette Of Sponsoring Organisations
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IIA</b>	Institute Internal Auditors
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>QCI</b>	Questionnaire du Contrôle Interne
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>SCF</b>	Le Système Comptable Financier
<b>QPC</b>	Questionnaire de prise de connaissance
<b>JOB</b>	Journal des Opérations Bancaires
<b>TFT</b>	Tableau de Flux Trésorerie

# SOMMAIRE

## Partie 01 : cadre théorique

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : le contrôle interne.....</b>	<b>3</b>
1.1. Notions fondamentales sur le contrôle interne.....	3
1.2. Les composantes du contrôle interne .....	12
1.3. Les dispositifs et l'appréciation du contrôle interne.....	18
<b>Chapitre 02 : la démarche d'audit interne.....</b>	<b>29</b>
2.1. Généralités sur l'audit interne.....	30
2.2. Les outils et les techniques de l'audit interne.....	36
2.3. La conduite d'une mission d'audit interne.....	43
<b>Chapitre 03 : le contrôle et l'audit interne dans le cycle trésorerie.....</b>	<b>56</b>
3.1. Notions de la fonction trésorerie.....	57
3.2. Les procédures de cycle de trésorerie.....	65
3.3. Contrôle et audit interne du cycle de la trésorerie .....	70
<b>Partie 02 : Etude de cas</b>	
<b>Chapitre 01 : Prise de connaissance de la société national d'assurance .....</b>	<b>79</b>
1.1. Prise de connaissance de l'entreprise SAA.....	79
1.2. Présentation de la fonction de l'Audit interne au niveau de la SAA.....	86
<b>Chapitre 02 : Analyse du contrôle interne de la société National d'Assurance .....</b>	<b>94</b>
2.1. Présentation du contrôle interne de division finances et comptabilité.....	94
2.2. Les objectifs et les risques possible dans la mission d'audit du cycle trésorerie.....	96
2.3. Démarche suivie, résultats et recommandations.....	102
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>138</b>

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION GENENRALE

L'entreprise, source de création de richesse, possède un patrimoine, vise des objectifs de croissance, aspire à être performante, rentable et cherche à assurer sa pérennité.

Pour concrétiser ces objectifs, la direction d'entreprise utilise diverses possibilités en moyens (ressources financières, équipements, ressources humaines, technologie...) mais également un mode de gestion, d'organisation qui conduit à une gestion performante, efficace et efficiente tout en sauvegardant et améliorant le patrimoine de l'entreprise.

Parmi les différents moyens qui contribuent à rendre une organisation performante, le contrôle interne et l'audit interne sont des approches et des outils qui permettent à l'entreprise de Protéger ses actifs ,Evaluer son organisation et son mode de management en apportant des corrections, Avoir des comptes et des états financiers représentant fidèlement la situation réelle de l'entreprise, anticiper sur les événements , éviter à l'entreprise des déséquilibres, et Se prémunir des erreurs et malversations

Dans l'audit interne, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'audit de la trésorerie pour deux raisons principales :

- ✓ La quasi-totalité des activités et des fonctions d'une entreprise transite à un moment donné par les services financiers notamment la trésorerie : par la banque ou par la caisse.
- ✓ La nature de la gestion de trésorerie (manipulation de fonds) présente des risques d'anomalies, d'erreurs, de malversations, de détournements, de fraudes, si l'organisation, les procédures et le contrôle ne sont pas bien conçus pour protéger le patrimoine de l'entreprise.

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

l'élaboration des procédures est souvent négligée alors qu'elles aident les entreprises à être plus efficaces et mieux protégées aux risques éventuels de mauvaise gestion du patrimoine de l'entreprise.

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

Le manuel de procédures constitue un des indicateurs privilégiés de l'auditeur dans sa mission, l'audit du cycle de la trésorerie est perçu comme la solution devant le large éventail de problèmes que pourraient rencontrer les entreprises.

Les compagnies d'assurances gèrent des fonds qui appartiennent aux assurés. Il est primordial que cette gestion soit réalisée dans des conditions qui assurent la pérennité des compagnies et leur solvabilité et par conséquent l'aptitude de leur trésorerie à honorer leurs engagements.

Quel que soit son statut, public ou privé, l'entreprise ne peut jamais atteindre ses buts et ses objectifs, sans se doter d'un bon contrôle interne et d'une cellule d'audit interne efficace, et une gestion plus rationnelle de ses moyens matériels, humains et financiers.

Le gestionnaire a besoin d'être informé et assisté pour apprécier toutes les procédures de gestion et de fonctionnement de son entreprise ; c'est là le rôle essentiel de l'audit interne.

L'audit interne est un contrôle exercé par des professionnels dûment habilités à se prononcer sur la régularité et la sincérité des documents financiers, d'une entité économique.

Pour mener à bien cette mission, l'auditeur interne effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il juge significatifs en vue d'identifier d'une part, les contrôles internes sur lesquels il doit s'appuyer, et d'autre part les risques d'erreurs dans le traitement des données, et enfin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adaptés et actualisés et des procédures en vigueur.

Le cadre théorique et la pratique réelle sur le terrain nous permettent d'apporter des éléments de réponses aux questions liées au cycle de la trésorerie.

L'objectif principal est de mener un audit des procédures du cycle de la trésorerie de la SAA, à travers un questionnaire de contrôle interne et des tests de vérification du

fonctionnement des procédures, notamment les tests de sondage, les tests de conformité, les tests de permanence, afin d'en dégager les principales pistes aux fins de comparaison avec le référentiel.

Les objectifs spécifiques qui en résultent sont:

- vérifier que les opérations sont correctement enregistrées en comptabilité;
- dégager les forces, les faiblesses et les risques liés à ce cycle et enfin;
- Faire des recommandations en vue d'amélioration du cycle.

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

Il nous semble que notre mission d'auditeur interne au sein de la Direction Finances de la SAA va permettre de renseigner sur : L'examen de la gestion de la trésorerie qui comprend:

- La gestion du circuit des encaissements (les envois de fond);
- La gestion du circuit des décaissements;
- La gestion du circuit rapprochements bancaires ;

### ***Problématique de la recherche:***

Il est question pour nous, à travers cette étude de montrer « comment accroître une meilleure maîtrise de la gestion de trésorerie par l'exploitation des outils d'audit?

C'est cette préoccupation qui constitue l'objectif principal de notre recherche et que nous souhaitons résoudre en vue d'y apporter d'éventuelles contributions quant à l'importance des outils d'audit dans l'amélioration de la gestion de trésorerie de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, les questions suivantes s'imposent à nous:

- Qu'est-ce que le Contrôle Interne ?
- A quoi consiste la notion de l'audit interne?
- Qu'elles sont les procédures concernant la fonction de la trésorerie de la SAA ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la qualité de la trésorerie de la SAA?
- comment les outils d'audit interne contribuent-ils à l'atteinte des objectifs que la SAA s'est au préalable fixés concernant le cycle de trésorerie et dont dépend son succès ?

Ces questions vont conduire à une hypothèse de recherche autour de laquelle notre travail

sera articulé.

L'hypothèse de recherche peut se définir comme une proposition de réponses aux questions que l'on se pose à propos de l'objet de la recherche, tels que l'observation et l'analyse, puisse fournir une réponse.

L'hypothèse principale de notre recherche : « les outils d'audit interne joue un rôle prépondérant dans l'amélioration de la trésorerie de l'entreprise. »

A cet effet, nous avons émis les propositions de recherche secondaires suivantes :

- Le cycle trésorerie d'une entreprise peut être évalué à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.
- L'audit interne peut contribuer à rendre la trésorerie de la SAA mieux organisée et bien protégée en évaluant le contrôle interne de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils.
- La maîtrise de la trésorerie peut être accrue grâce au respect des recommandations des auditeurs par un suivi permanent de l'application de celles-ci.

### ***Méthode de travail***

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui s'imposent et faire face à notre principale hypothèse nous avons arrêté une méthode de travail qui a consisté dans un premier temps à fréquenter des bibliothèques qui nous étaient accessibles, nous avons effectué des recherches sur des différents sites web pour prendre connaissance des travaux universitaires ayant abordé les thèmes liés au contrôle interne, à l'audit interne d'une manière générale, et à l'audit de la trésorerie en particulier pour compléter notre savoir et faire une synthèse.

Dans une deuxième étape, nous avons effectué un stage pratique au sein d'une entreprise économique spécialisée dans les assurances : la SPA SAA.

Le stage nous a permis de vérifier comment se fait la pratique de l'audit interne du cycle trésorerie.

Notre stage au sein de l'entreprise SAA nous a permis de vérifier sur le terrain les objectifs assignés au contrôle interne, l'organisation, les missions, l'approche et les outils retenus pour mener à bien la mission d'audit interne ainsi que les résultats obtenus.

Notre mémoire est structuré comme suit :

Une première partie reprenant les aspects théoriques pour tenter de définir les notions de contrôle interne, l'audit interne, les différences entre ces notions et le contrôle de gestion et l'audit externe, la démarche utilisée, les outils et les résultats attendus. Trois chapitres ont été retenus :

1. Le contrôle interne
2. La démarche d'audit interne
3. le contrôle et l'audit interne dans le cycle trésorerie

La deuxième partie est consacrée aux enseignements tirés de notre stage au sein de la SAA.

Une présentation des options choisies en matière de contrôle interne, la nature des procédures mises en place, les outils utilisés dans l'audit interne pour apprécier et évaluer le dispositif du contrôle interne retenu (les procédures et l'organisation). Deux chapitres constituent cette partie :

1. Présentation de l'entreprise
2. Analyse de contrôle interne du cycle trésorerie au niveau de la société National d'Assurance

Il s'agit aussi d'une étude dans la qu'elle nous tentons de voir l'importance des outils de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion trésorerie de l'entreprise.

A la fin de notre mémoire nous souhaitons réussir à répondre à notre problématique ainsi qu'à toutes les questions secondaires inhérentes à celle-ci.

# **PARTIE 1**

## **CADRE THEORIQUE**

# CHAPITRE 1

## CONTRÔLE INTERNE

- I- Notions fondamentales sur le contrôle interne
- II- Les composantes du contrôle interne
- III- Les dispositifs et l'appréciation du contrôle interne

## **Chapitre 01 : Contrôle interne**

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, la concrétisation des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au contrôle interne au sein de l'entreprise ou qui ne connaissent pas sa signification exacte, en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

Au sein de l'entreprise le concept de contrôle interne était traditionnellement assimilé, à tort, à l'autorité, à la sanction, à la contrainte. Or, dans le début des années 90 aux Etats-Unis s'est développée l'idée de contrôle interne comme étant la maîtrise des activités de l'entreprise. Sa principale caractéristique vient du fait qu'il couvre l'ensemble de l'organisation et des fonctions dans l'entreprise.

Nous avons scindé ce chapitre en trois sections : la première traitera des définitions et objectifs du contrôle interne. La deuxième abordera les composantes du contrôle interne et enfin, la troisième section sera consacrée au dispositif du contrôle interne ainsi qu'à l'appréciation du contrôle interne.

### **1.1. Notion fondamentales de contrôle interne**

#### **1.1.1. Définitions contrôle interne :**

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, nous retenons les définitions formulées par des instituts spécialisés en audit et en contrôle interne ou par des experts.

Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers à développer et approfondir la notion du contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des résultats.

Dès les années 1980 il a été constitué un comité, universellement connu sous le nom de COSO (committee of sponsoring organisation of the treadway commission) qui a réuni des compétences représentant l'IIA (Instut Internal Auditors).

### 1.1.1.1. Définition retenue par le CNCC « la compagnie nationale des commissaires aux comptes » 1984 :

Selon la définition retenue par la CNCC : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptables que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :<sup>1</sup>

- La protection du patrimoine ;
- La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- La conformité des décisions avec la politique de la direction ».

### 1.1.1.2. Définition de l' « Ordre des Experts Comptables Français » OECF<sup>2</sup>, (1977) :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

### 1.1.1.3. Définition de l' « institut français de l'audit et du contrôle interne » (IFACI)<sup>3</sup> :

Le contrôle interne représente « l'ensemble des moyens structurels (politique, organisation et procédures) ayant pour objectifs la maîtrise des activités. »

### 1.1.1.4. Définition selon modèle : « committee of sponsoring organisation of the treadway commission I » (COSO I), (sept.92)<sup>4</sup>:

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'organisation, destiné à leur donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation »

---

<sup>1</sup> ROBERT, (Rebelle), le contrôle interne : mettre **hors risques l'entreprise**, Edition Hartman, 1999, p.97.

<sup>2</sup> RENARD, (Jacques), « **théorie et pratique de l'audit interne** », édition d'organisation ,6<sup>ème</sup> édition, paris, 2006, p.130.

<sup>3</sup> L'IFACI (**Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne**).

<sup>4</sup> BERTIN, (Elisabeth) : **audit interne**, édition Eyrolles, France, 2007, p.45.

### 1.1.1.5. Définition selon le CDR AMF : « le cadre de référence de l'autorité du marché financière »<sup>1</sup> :

En 2006, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a décidé de rédiger en cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. A cet effet, la définition suivante a été retenue

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mise en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportement, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui , contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficaces de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels , financiers et de conformité. »

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements.
- L'application des instructions et orientations fixées par la direction générale ou le directoire.
- Le bon fonctionnement de processus internes de la société, notamment concourant à la sauvegarde de ses actifs.
- La fiabilité des informations financières.

En conclusion, les définitions ci-dessus insistent sur la nécessité du contrôle interne dans :

- La recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise.
- La recherche de la fiabilité de l'information comptable.
- La traçabilité de l'information.

Le contrôle interne peut se définir comme l'ensemble des procédures ou sécurités mise en place pour couvrir les risque mettant en péril l'ensemble des objectifs de l'entreprise (qualité de l'information financière mais aussi développement du chiffre d'affaires ; amélioration de la rentabilité, etc.).

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques) : **théorie et pratique de l'audit interne**, édition Eyrolles, 7ème édition, paris, 2010, page.139.

### **1.1.2. Les objectifs du contrôle interne:**

Le contrôle interne contribue à garantir raisonnablement que l'organisme remplit les conditions suivantes : <sup>1</sup>

- Respecter les lois. Règlements et instructions de la direction ;
- Encourager les opérations ordonnées, économiques, efficaces et efficaces et atteindre les résultats projetés ;
- Préserver les ressources de la fraude, de gaspillage, des abus et de la mauvaise gestion ;
- Fournir des produits et des services de qualité correspondant à la mission de l'organisme ;
- Elaborer et conserver des informations financières et de gestion fiables et produire des états financiers périodiques retraçant fidèlement l'état et la réalité de l'entreprise.

Nous pouvons classer les objectifs du contrôle interne selon les définitions données dans le cadre de référence de l'AMF et le COSO en quatre catégories :

#### **1.1.2.1. Protection de patrimoine et Sauvegarde des actifs :**

Le patrimoine de l'entreprise englobe non seulement les actifs immobilisés, les stocks, et les actifs immatériels,...etc.

La sécurité et le maintien de ces actifs : patrimoine physique (immeubles, matériels...) ; ressources humaines (sécurité des personnels) ; informations confidentielles (dossiers, fichiers,...) ; l'image la culture de l'entreprise

Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.<sup>2</sup>

Ce patrimoine doit être protégé contre les actions commises par : les dirigeants (abus de biens sociaux, incompétence, opposition d'intérêt), les employés (erreur ; insuffisances et fautes professionnelles, malversations), les tiers (escroquerie, cambriolage) ;...etc.

---

<sup>1</sup> Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques INTOSAI. Introduction au contrôle interne à l'intention des gestionnaires des organismes publics, p1.

<sup>2</sup> ROBERT, (O) et MAIRESSE, (M.P) : **comptabilité et audit manuelle et application**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD 2009, P.512.

### 1.1.2.2. **Respect des instructions de la direction/ conformité aux lois et règlements :**

#### **1- Respect des procédures de travail et les instructions de la direction générale :**

Les instructions sont communiquées sous diverses formes automatisées, écrites ou verbales ; elles peuvent revêtir un caractère permanent, temporaire ou ponctuel, et sont souvent filtrées plusieurs fois avant d'arriver à la personne pour laquelle elles doivent avoir une signification immédiate.<sup>1</sup>

#### **2- Conformité aux lois réglementaire :**

L'entreprise est soumise à une variété de lois et règlements qui couvrent plusieurs domaines, notamment la fiscalité, le droit du travail, le droit des sociétés, le droit commercial, la sécurité, l'environnement, etc.

Il importe donc, qu'elle dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaitre les règles qui lui sont applicable ;
- Suive les modifications de ces règles (veille juridique) ;
- Adapter ses procédures internes à ces règles ;
- Informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

### 1.1.2.3. **Efficacités et Efficiences des opérations :**

Les opérations effectuées par l'organisation doivent être ordonnées, économiques, efficaces et efficaces. Elles doivent être cohérentes par rapport à sa mission.

- L'efficacité concerne la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée ;
- L'efficience est la qualité de l'organisation, qui permet une efficacité au moindre coût.

Un bon système de contrôle interne se caractérise par l'existence de :<sup>2</sup>

- ✓ Manuels de procédures ou notes de services ;
- ✓ Organigrammes et description de postes ;
- ✓ Rapports périodiques d'information de gestion couvrant l'ensemble des activités.

---

<sup>1</sup> LIONEL, (C) et GERARD (V) : **audit et contrôle interne, aspect financiers, opérationnels et stratégique**, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 1992, pp 42.43

<sup>2</sup> Ibid., p.43.

#### **1.1.2.4. Fiabilité des informations financières**

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que l'information soit :

- Fiables et vérifiables ;
- Exhaustives ;
- Pertinentes ;
- Disponibles.

Une entreprise ne peut être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information comportant les caractéristiques suivantes :<sup>1</sup>

- Enregistrements des opérations à la source ; dans les délais les plus brefs ;
- Autorisation des opérations et vérification de l'information sur ces opérations à la source ;
- Regroupement des informations par catégories homogènes à chaque étape de traitement ou convention ;
- Diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité dans les délais minima
- Respect des normes comptables généralement admises et des règles internes de l'entreprise pour la présentation de l'information comptable.

#### **1.1.3. Les acteurs et le champ d'application du contrôle interne :**

##### **1.1.3.1. Les acteurs du contrôle interne et leurs responsabilités :**

###### **1.1.3.1.1. Le Conseil d'administration :**

Le conseil d'administration dans une entreprise par actions supervise le système de contrôle interne. En fait ; tous les comités du conseil d'administration, par leur rôle de supervision, constituent des éléments importants du système de contrôle interne.<sup>2</sup>

Il représente les actionnaires et il est à ce titre directement intéressé par le niveau de contrôle interne de l'entreprise. Il doit notamment s'assurer que les procédures internes

---

<sup>1</sup> Lionel, (C) et Gérard, (V), op.cit., pp .41-42.

<sup>2</sup>BERTIN, (Élisabeth), op.cit. p.87.

garantissent la significativité et l'honnêteté des comptes sociaux.<sup>1</sup>

Dans le cas où les statuts de l'entreprise ne prévoient pas de conseil d'administration (cas de PME et entreprises individuelles), la direction d'entreprise est un acteur de supervision.

#### **1.1.3.1.2. Les responsables des différentes structures :<sup>2</sup>**

Le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris son système de contrôle interne.

Les directeurs de différentes entités sont responsables du contrôle interne lié aux objectifs de celles-ci. Ils pilotent le développement et la mise en œuvre des normes et des procédures de contrôle interne destinées à permettre la réalisation des objectifs de l'unité, et s'assurent qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la société.

Le PDG ayant l'ultime responsabilité du système de contrôle interne doit rendre compte au conseil d'administration de tout ce qui s'y rapporte.

#### **1.1.3.1.3. Les cadres financiers :<sup>3</sup>**

Les cadres financiers et leurs équipes jouent un rôle de pilotage particulièrement important, puisque leurs activités de contrôle sont exercées sur la structure de l'entreprise, non seulement de haut en bas, mais également de façon transversale à travers les autres unités opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le directeur financier, le directeur des services comptables, le contrôleur de gestion et les autres acteurs de la direction financière, jouent un rôle déterminant dans la façon dont le contrôle est exercé par le management.

#### **1.1.3.1.4. Les autres membres du personnel :<sup>4</sup>**

Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit donc être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Le contrôle interne est l'affaire de tous et les rôles et responsabilités de l'ensemble des membres du personnel doivent être clairement définis et efficacement communiqués.

#### **1.1.3.1.5. Les auditeurs internes :<sup>5</sup>**

Les auditeurs internes procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et

---

<sup>1</sup>OBERT, (R) et MAIRESSE, (M-P), op.cit., p.521.

<sup>2</sup> BERTIN (Elisabeth), op.cit. P .87

<sup>3</sup> Ibid. p88.

<sup>4</sup> BERTIN Élisabeth, op.cit. , page : 88.

<sup>5</sup> Ibid. p89.

recommandent des améliorations. Les normes émises par l’IIA précisent qu’un audit interne doit comprendre l’examen et l’évolution du caractère suffisant et de l’efficacité du système de contrôle interne de l’organisation ainsi qu’une évaluation quantitative des performances réalisées par les individus lors de l’exécution des tâches qui leur sont attribuées.

#### **1.1.3.1.6. Les tiers :<sup>1</sup>**

Selon le COSO, plusieurs catégories de tiers peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l’entreprise. Parmi ces tiers, les auditeurs externes, les législateurs et les autorités de tutelle, les tiers ayant une interaction avec l’entité, les financiers...

#### **1.1.3.2. Le champ d’application du contrôle interne :<sup>2</sup>**

Le champ d’application du contrôle interne ne se limite pas aux aspects comptables et financiers, mais concerne toutes les fonctions et activités de l’entreprise. Puisqu’il a notamment pour objet l’amélioration des performances.

##### **1.1.3.2.1. Le contrôle interne concerne tous les actes de gestion :**

Il concerne les informations comptables internes et externes, mais aussi les autres informations concernant le budget, le marché, la gestion des stocks, gestion des immobilisations, la gestion des salaires, les créances, les dettes fournisseurs, ...

##### **1.1.3.2.2. Le contrôle interne s’applique de manière permanente :**

A cet effet, il se fera sous la forme de contrôles :

- A priori et/ou à postériori ;
- Périodiques.

#### **1.1.4. Limites du contrôle interne :**

Un bon contrôle interne ne peut empêcher les omissions, et les erreurs ou les fraudes. Cependant, si les moyens de détection adéquats sont mis en place, il peut réduire grandement les risques et permettre des détections au moment opportun.

Le contrôle interne ne constitue pas une protection absolue contre les malversations, le mauvais travail, la négligence des employés, la mauvaise gestion des dirigeants peuvent agir négativement sur l’efficacité du contrôle interne.

---

<sup>1</sup>BERTIN, (Élisabeth), op.cit. p. 89.

<sup>2</sup>MEDAOU, ( Mosaab) et SALHI, (Imene) : **l’importance de l’audit interne dans l’amélioration de la performance de l’entreprise**, Mémoire de fin cycle, École Nationale Supérieure De La Statistique Et De L’économie Appliquée, d’Alger, Octobre 2010, P.46.

Le coût du contrôle interne doit être bien étudié pour que le contrôle interne ne soit pas un facteur de surcoûts sur les produits ou l'activité de l'entreprise.

Les limites qui entravent la réalisation efficace du contrôle interne peuvent être :

#### **1.1.4.1. Le facteur humain :**

Dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreur de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, de la fatigue ou la distraction, voire de manœuvres telles que collusion, abus ou transgression.<sup>1</sup>

Le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;

- Que le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il interdit qu'il soit suspecté ;
- Que les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en générale. :<sup>2</sup>

#### **1.1.4.2. Les contraintes financières :**

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte de contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évaluée par rapport à leur coût.<sup>3</sup>

Il faut cependant observer :<sup>4</sup>

- Que le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;
- Que le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplications ;
- Que le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

---

<sup>1</sup>Fr.VANSTAPEL, premier président de la cour des comptes de Belgique INTOSAI ; lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public -comité des normes de contrôle interne, p.14.

<sup>2</sup>OBERT, (Robert) et MAIRESSE, (M-P), op.cit. . 522.

<sup>3</sup>Fr.VANSTAPEL, op.cit. p.14.

<sup>4</sup>OBERT, (Robert) et MAIRESSE, (M-P), op.cit. . 522.

### 1.1.4.3. Les changements organisationnels et l'attitude de management :

Les changements organisationnels et l'attitude des dirigeants peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique les changements au personnel et montre l'exemple en se conformant elle-même à ces contrôles.<sup>1</sup>

Il existe d'autres limites inhérentes au contrôle (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion permettant de faire échecs aux activités de contrôle, contrôle outrepassé par la direction.)<sup>2</sup>

## 1.2. Les composantes du contrôle interne :

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité, clairement communiqués aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risque et de contrôle.

Le dispositif du contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.<sup>3</sup>

Ces cinq composantes sont une organisation adaptée, la diffusion en interne d'informations pertinentes, un système visant à recenser et analyser les principaux risques, des activités de contrôle, et enfin une surveillance permanente.

Le dispositif de contrôle interne, qui adapté aux caractéristiques de chaque société, doit prévoir :

- L'environnement de contrôle (une organisation) ;
- L'évaluation des risques ;
- La diffusion interne de l'information pertinente ;
- Des activités de contrôle ;

---

<sup>1</sup>Pricewaterhouse, IFACI. **La pratique du contrôle interne** : édition d'organisation ; paris, 2004, pp. 14-27.

<sup>2</sup> VAURS, ( Louis) et BERTIN, (Élisabeth), **audit interne : enjeux et pratiques à l'international** ,édition Eyrolles, 2007, pp. 59-60.

<sup>3</sup> Préface de LOUIS et VAURS, op.cit. : 63.

- Une surveillance du contrôle interne (pilotage).

### 1.2.1. L'environnement de contrôle

Selon le COSO, l'environnement est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

- **Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle**

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment : <sup>1</sup>

- Définition et communication de valeurs d'éthique et d'intégrité ;
- Philosophie et style de management des dirigeants congruents avec ses valeurs ;
- Compétence des acteurs du contrôle interne ;
- Importance du rôle du conseil d'administration ou du comité d'audit ;
- Alignement de la structure organisationnelle sur les objectifs ;
- Affectation de l'autorité et de la responsabilité nécessaire aux différents acteurs du contrôle interne ;
- La politique de gestion des ressources humaines permettant à chacun d'accomplir ses tâches de contrôle.

### 1.2.2. Evaluation des risques

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteindre des objectifs. <sup>2</sup>

#### 1.2.2.1. la notion de risque :

Dans le lexique des mots de l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Préface de VAURS, (Louis), op.cit., p : 63

<sup>2</sup> RESULTATS DES TRAVEAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF, le dispositif du contrôle interne : le cadre de référence pour information : un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs), pp. 14.15.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : **théorie et pratique de l'audit interne**, op.cit., p .155.

L'évaluation des risques est le processus qui constitue à identifier et analyser les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, et à déterminer la réponse à y apporter.

Elle implique les éléments suivants :

### **1- Identification des risques :**

- Liées aux objectifs de l'organisation ;
- Exhaustive ;
- Qui prend en compte les risques dus à des facteurs externes et internes, à la fois au niveau de l'organisation et à celui des activités.

Selon COSO, le processus d'identification et d'analyse du risque est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter.

### **2- Analyse des risques :**

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés, à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activités. Les risques identifiés doivent être analysés et évalués en fonction essentiellement de deux critères <sup>1</sup>:

- Leur probabilité d'occurrence ; et
- leur impact.

### **3- Mesure de la probabilité du risque**

Pour les risques où on dispose de fréquence d'occurrence, il est aisé de calculer une probabilité et de définir des seuils, mais il faut aussi pouvoir déterminer une probabilité pour les risques qui ne sont pas jamais encore réalisés.

### **4- Mesure de l'impact du risque**

L'impact du risque affectait l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou de l'entité dans laquelle celui-ci se matérialisait. De ce fait, il est toujours préférable de situer l'analyse de l'impact sur l'ensemble des processus de l'entreprise plutôt que de se limiter à l'impact local au niveau d'une chaîne de production ou d'une activité opérationnelle.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Préface de VAURS, op.cit.p73.

<sup>2</sup> WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philip : **contrôle interne, Des chiffres porteurs de sens**, Afnor éditions, 2010 ; p .55.

L'évaluation des risques reste difficile : on peut les décrire au mieux comme étant « forts », « moyens », « faibles ». Elle joue un rôle crucial dans la sélection des activités de contrôle appropriés à entreprendre. Mais on perçoit bien que le préalable idéal est l'existence d'une cartographie.

### 1.2.2.2. la cartographie des risques

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :<sup>1</sup>

- Inventorier; évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
  - Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
  - Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit. C'est –à-dire fixé les priorités.

Il est nécessaire de prendre en considération à la fois les risques inhérents et résiduels pour déterminer le degré d'aversion au risque.

- ✓ **Le risque inhérent** est celui auquel une organisation est confrontée en l'absence de toute action du management susceptible d'influencer sa probabilité de survenance ou son impact.
- ✓ **Le risque résiduel** est celui qui reste après que le management ait pris des mesures pour répondre au risque.<sup>2</sup>

### 1.2.2.3. Gestion des risques :

Une l'importance et la probabilité de survenance du risque évaluées, le management doit étudier la façon dont il doit être géré. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses concernant les risques et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour les réduire.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques) : **théorie et pratique de l'audit interne** , op.cit. p : 157.

<sup>2</sup> Fr. VANSTAPEL, op.cit.pp28. 29.

<sup>3</sup> Préface de louis et VAURS, op.cit. p74.

### **1.2.3. Activités de contrôle**

Les activités de contrôle interne sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôle orienté vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôle hiérarchique<sup>1</sup>.

Les décisions de gestion de la direction sont correctement appliquées par le biais de procédures et de contrôle qui comprend notamment :

- Procédures d'autorisation et d'approbation ;
- Séparation des tâches (autorisation, traitement, enregistrement, analyse) ;
- Contrôle de l'accès aux ressources et aux documents ;
- Vérification ;
- Réconciliation ;
- Analyse de performance opérationnelle ;
- Analyse des opérations, des processus et des activités ;
- Supervision (affectation, analyse et approbation, lignes directrices et formation).

### **1.2.4. Information et communication**

L'information et communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite à la gestion et au contrôle des opérations.<sup>2</sup>

**a-** Information pertinente doit être identifier, recueillie et communiquée sous une forme et dans des délais qui permette au personnel de procéder aux activités de contrôle dont il a la charge et d'assumer ses autres responsabilités (transmettre la bonne information au bon moment aux bonnes personnes).

**b-** Une Communication efficace doit circuler de manière ascendante, transversale et descendante dans l'organisation, dans toutes ces composantes et dans l'ensemble de sa structure.

---

<sup>1</sup> OBERT, (Robert) et MAIRESSE, (M-P), op.cit. p. 520.

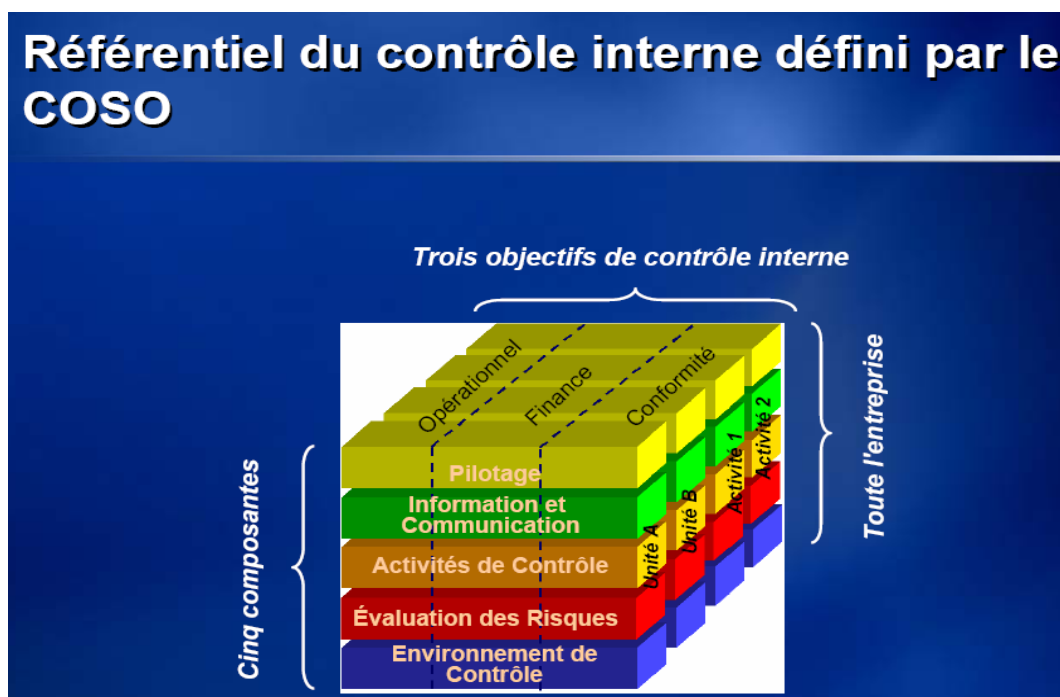
<sup>2</sup>BERTIN, (Elisabeth), op.cit. pp.80-81.

### 1.2.5. Le pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent être suivis et maintenus un processus qui évalue la qualité des performances d'un système sur la durée doit être mis en place qui comprend notamment :

- Existence de procédures de suivi et d'évaluation de contrôle interne des processus ;
- Formalisation des faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne des processus ;
- Signaler ces faiblesses aux personnes aptes à les corriger ;
- Existence de procédures de suivi de corrections apportées au système de contrôle interne

Figure N° 1.1 : « cube récapitulatif des composants du CI selon le COSO » :



Sources : IFACI – formation 2008/2009.

### **1.3. Les dispositifs et l'appréciation du contrôle interne**

#### **1.3.1. Les dispositifs du contrôle interne<sup>1</sup> :**

À l'occasion de chaque mission d'audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements du système de contrôle interne trouvent toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par les responsables (ou qui n'a pas été mis en place) ». Cette affirmation montre qu'il est indispensable que les managers aient une connaissance précise sur ces dispositifs. Ils peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- Le système d'information ;
- L'organisation ;
- Les procédures ;
- La supervision.

##### **1.3.1.1. Les objectifs :**

Les objectifs de l'entreprise doivent être connus et déclinés au niveau des différentes fonctions et activités, les objectifs du contrôle interne que nous avons présentés précédemment, à savoir : assure la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, assurer la qualité de l'information, assure l'application des lois et des instructions de la direction générale doivent avoir un lien avec les objectifs de l'entreprise.

Les objectifs spécifiques de chaque responsable doivent converger avec la mission qui lui est assignée par ses supérieurs hiérarchiques. Pour cela, la direction de l'entreprise devrait construire un système pyramidal d'objectifs qui concourt à la réalisation de l'objectif générale de l'entreprise.

Les objectifs spécifiques doivent être mesurables et situés dans le temps. Pour ce faire ils doivent être exprimés en valeurs numériques telles que les ratios, les indicateurs, les pourcentages...par exemple, le nombre de factures erronées (erreurs de calculs, omission de déductions fiscales...) ne devrait pas excéder 1% des factures établies mensuellement.

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques) : **théorie et pratique de l'audit interne**, édition d'organisation, 6<sup>ème</sup> édition, paris, 2006, p.159.

Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité considérée, tout comme l'absence d'objectifs de l'entité est une faiblesse de l'organisation tout entière.

### **1.3.1.2. Les moyens :**

Il s'agit des moyens humains, financiers, matériels et techniques mobilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs. La question essentielle que l'auditeur interne se pose est la suivante : est-ce –que les moyens mobilisés sont adaptés aux objectifs fixés ? Cette question principale mène l'auditeur interne à poser les questions secondaires suivantes :

- L'entreprise dispose-t-elle des compétences humaines requise à la réalisation des objectifs fixés ?
- Le personnel de l'entreprise bénéficie-t-il de formation permanente et adéquate ?
- Les budgets d'investissement et d'exploitation sont-ils à la hauteur des objectifs de l'entreprise ?
- Les techniques industrielles et commerciales sont-elles adaptées aux objectifs de l'entreprise ?

Notons que les compétences humaines de l'entreprise sont au cœur de son système de contrôle interne. En effet, un personnel incompetent ou manquant de qualifications risque de fragiliser tous les verrous de contrôle interne mis en place par l'entreprise. Le manque de compétences expose l'entreprise aux risques d'erreurs, de négligences, de confusion, de fautes professionnelles.

### **1.3.1.3. Le système d'information :**

Les systèmes d'information, qui jouent un rôle croissant dans la gestion des entreprises, doivent impérativement être contrôlés. « le système d'information peut être défini comme un ensemble construit et articulé de techniques, de procédures, de règles, destinés à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion des informations, dans l'objectif d'aider les individus et les groupes individuels dans l'entreprise, à prendre des décisions. ».<sup>1</sup>

L'auditeur interne examine le système d'information de l'entreprise en se basant, entre autre, sur les critères suivants :

---

<sup>1</sup>RENARD, (Jacques), 2004, op.cit.p.159.

- Le système d'information devrait concerner toutes les fonctions de l'entreprise. L'information fournie devrait couvrir toutes les fonctions et les activités de l'entreprise, à savoir : les finances, les marchés et les clients, la force de vente et réseau de distribution, la production, les ressources humaines et la vie sociale, l'environnement, ...etc.
- L'information devrait être fiable, pour cela elle devrait être vérifiable. Le rôle de l'auditeur interne est de vérifier la qualité de l'information en retrouvant sa source.

#### **1.3.1.4. L'organisation :<sup>1</sup>**

D'après FAYOLLE « on ne contrôle que ce qui est organisé », étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». L'organisation est l'un des éléments particulièrement importants dans le dispositif de contrôle interne. Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux à savoir :

##### **1.3.1.4.1. Les trois principes à respecter**

###### **a- l'adaptation**

La diversité des organisations est aussi grande que peut l'être la diversité des entreprises : taille, nature d'activité, objectifs, environnement, structure juridiques... sont autant de variables qui vont générer des organisations différentes.

###### **b- L'objectivité**

Une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes, mais construite en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

###### **c- La sécurité ou la séparation des tâches**

S'organiser c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne.

##### **1.3.1.4.2. Les quatre éléments constitutifs**

Ce sont :

- L'organigramme, hiérarchique pour savoir qui commande qui ;
- L'analyse de poste pour savoir qui fait quoi ;
- Le recueil des pouvoirs et latitudes pour connaître les limites des pouvoirs de chacun ;
- L'élément matériel qui organise l'environnement.

---

<sup>1</sup>RENARD, (Jacques), 2010, op.cit. ; p.p.172-175.

### **a- L'organigramme hiérarchique**

C'est le premier document que doit se faire communiquer l'auditeur ; l'organigramme hiérarchique permet d'abord de bien comprendre le fonctionnement de l'unité, il peut ensuite et par simple lecture, signaler des pistes intéressantes. L'organigramme hiérarchique doit comporter la mention de la date à laquelle il a été établi.

### **b- L'analyse de poste**

L'analyse de poste ou (description de poste) est un document descriptif qui précise la nature des tâches à effectuer et les qualifications nécessaires: décision, exécution, contrôle, coordination, information...

L'analyse de poste permet de détecter des situations anormales. Il ne suffit pas que l'analyse des postes existe, il faut qu'elle soit :

- Communiqué au personnel concerné ;
- Mise à jour en fonction de l'évolution de l'organisation ;
- Archivée, conservée par les responsables.

### **c- Le recueil des pouvoirs et latitudes**

Chacun doit connaître avec précision ce qu'il doit faire, et quelles sont les limites de ces pouvoirs. Les délégations doivent être :<sup>1</sup>

- Ecrites ;
- Connue des bénéficiaire et de leurs hiérarchie ;
- Eventuellement, connus de certains tiers privilégiés (banque, administration) ;
- Et surtout : mises à jour en fonction des changements, mutations, modifications.

### **d- L'élément matériel**

Les éléments constitutifs de l'organisation s'insèrent et se développe dans un environnement qui doit être organisé pour leur permettre de fonctionner en assurant la protection physique des biens et des personnes.

#### **1.3.1.5. Les méthodes et procédures**

Une procédure est un outil de travail permettant à son utilisateur d'accomplir une tâche selon les normes fixées par l'entreprise. La diffusion des procédures accroît le savoir-faire, permet un gain de temps considérable dans la formation des nouveaux employés et améliore la qualité des services.

---

<sup>1</sup>RENARD Jacques, 2010, op.cit. pp.180-181.

### ➤ Définition du manuel de procédures

Toute entreprise soucieuse de sa survie doit disposer d'un manuel de procédures. C'est un document de référence.

Avant de définir le manuel de procédure, il est important pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE COMPACT, « une procédures est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». <sup>1</sup>

« Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuit de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ». <sup>2</sup>

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières

### ➤ Objectifs du manuel de procédures : <sup>3</sup>

Les objectifs du manuel des procédures sont les suivants :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise : techniques, comptables, financiers et administratifs ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou lors de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes.

<sup>1</sup> Dictionnaire LAROUSSE COMPACT, Normandie Roto impression, 2008, France, p. 1186.

<sup>2</sup> MIKAËL, (Ouaniche) : **La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre**, Edition Maxima, 2009, p132.

<sup>3</sup> HENRY, (Alain) et MONKAM-DAVERAT,( Ignace) : **Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique**, Edition organisation, 2001, paris, p.10.

Les méthodes de travail et procédures de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Pour être efficace, un manuel des procédures doivent être :

- **Ecrites** : pas de connaissance exclusivement orale ;
- **Simples et spécifiques** : ce doivent être des outils de travail auxquels se réfèrent les exécutants pour connaître la norme à respecter ;
- **Mises à jour régulièrement** : ce qui implique la responsabilité de la hiérarchie, chargé de définir ses propres méthodes de travail et qui doit donc les mettre à jour. Ce n'est jamais une œuvre accomplie une pour toutes, c'est un travail permanent ;
- **Portées à la connaissance des exécutants** : outil de travail le recueil des procédures ne doit pas être conservé sous clé, à disposition de quelques privilégiés seuls détenteurs du savoir

#### 1.3.1.6. La supervision

C'est le sixième et dernier dispositif de regroupement des éléments du contrôle interne dont les auditeurs examineront la qualité.

« L'ensemble des processus doit faire l'objet d'une supervision de la part du management, et dans une moindre mesure, du personnel d'encadrement ». Ainsi, des modifications doivent être apportées en cas d'écart ou de dysfonctionnement significatifs, pour permettre au système de réagir rapidement en fonction du contexte. »<sup>1</sup>

On peut définir la supervision par ce qu'elle n'est pas :

- Ce n'est pas refaire le travail de ses subordonnés ;
- Ce n'est pas tendre les piège pour déceler les erreurs ;
- Ce n'est pas pratiquer une attention permanente attentive de ce qui se fait, comme le surveillant dans la classe.

#### ➤ **Superviser :**

- **D'abord un acte d'assistance** : aider les collaborateurs dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin ; régler les conflits et ce faisant détecter ses points forts et ses points faibles ;

---

<sup>1</sup> EUSTACHE, (Ebondo) : **La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne**, 2006, Editions l'harmattan, p . 197.

- **Ensuite un acte gratifiant** : montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts et leurs difficultés ou leurs performances ne sont pas ignorés.
- **C'est ensuite un acte de vérification** : montrer que d'un temps à l'autre, selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine, quelqu'un viendrait regarder et vérifier comment les choses se passent ;
- **Toute supervision doit laisser une trace de son passage** : visa, note, compte rendu, etc. La trace est nécessaire pour apprécier la qualité du management et se repérer dans la fréquence des actes de supervision.

### **1.3.2. Appréciation du contrôle interne**

#### **1.3.2.1. Utilité d'appréciation du contrôle interne :**

L'appréciation du contrôle interne est de porter un jugement sur la qualité du contrôle interne de l'activité ou de la fonction auditée en se posant la question : « Est-ce que dans tel secteur, tel processus, telle fonction, les activités sont convenablement maîtrisées ? »

L'utilité d'appréciation du contrôle interne est d'identifier les dysfonctionnements et insuffisances, en rechercher les causes et en démontrer les conséquences sur les systèmes de l'entreprise afin de prendre des mesures correctives à travers le dispositif du contrôle interne adéquat.

Pour pouvoir porter un jugement sur la qualité du contrôle interne, plusieurs méthodes d'appréciation ont été développées. Ces méthodes d'appréciation sont mises en œuvre par les opérationnels eux-mêmes, et elles continuent à se développer.

#### **1.3.2.2. Méthode d'appréciation<sup>1</sup> :**

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation du contrôle interne, parmi lesquelles on va retenir les suivantes :

##### **1.3.2.2.1. L'étude narrative :**

Elle consiste un rapport établi par la direction de l'entreprise objet de d'audit, ou par l'auditeur lors des interviews qu'il effectue avec les responsables de l'entreprise, tout en décrivant le système de contrôle interne, ses procédures et son fonctionnement.

L'auditeur ne doit pas se limiter à cette unique méthode pour accomplir sa tâche.

---

<sup>1</sup>ABAIDI, (Sarah) : **L'audit interne des immobilisations corporelles amortissables**, mémoire de fin de cycle, Institut nationale de commerce, Alger, 2009, p. 15.

#### 1.3.2.2.2. L'étude des structures :

Cette méthode consiste à définir les responsabilités qui incombent à chaque personne dans l'organigramme de l'entreprise. L'auditeur vérifie que les dépendances hiérarchiques sont clairement précisées et que la répartition des responsabilités met en évidence une volonté de faire une séparation de pouvoir visant la meilleure protection des actifs et des informations.

#### 1.3.2.2.3. Analyse des procédures :

L'existence d'un manuel de procédures devient une nécessité dans toutes les entreprises où une seule personne ne peut plus assurer la responsabilité du contrôle sous tous les aspects.

L'auditeur veillera :

- A ce que ces procédures écrites existent dans l'entreprise
- S'assurer qu'elles sont fiables et adaptées à l'évolution de l'entreprise et qu'elles sont appliquées.

#### 1.3.2.2.4. Questionnaire du contrôle interne :

Le questionnaire du contrôle interne devrait être le plus précis possible pour recueillir les réponses les plus fidèles. Il consiste à poser un certain nombre de questions préétablies relatives aux fonctions, objet de l'audit. La réponse négative traduit dans la plupart des cas une faiblesse du système étudié.

On distingue deux types de questionnaires :

1. **Questionnaire Fermé :** Questionnaire pour lequel la personne interrogée se voit proposée un choix parmi des réponses préétablies. La question fermée peut être à choix unique ou choix multiple. Les questions fermées facilitent le traitement des réponses mais nécessitent une connaissance préalable permettant de proposer les réponses adéquates sous peine de retrouver un grand nombre de réponses sous le choix "autres".

L'auditeur utilise le questionnaire dit « fermer » à la fois pour comprendre, apprécier et effectuer l'évaluation. Cette manière de faire a aussi ses inconvénients :

- Elle ne conduit pas à une compréhension véritable des procédures ;
- Elle risque en conséquence de laisser dans l'ombre des problèmes importants ;
- Elle est difficile à mettre en œuvre sur le plan psychologique (elle conduit l'auditeur à poser à la personne concernée une suite interminable de questions qu'il se contente de lire).

C'est pour ces inconvénients que l'auditeur devrait utiliser le questionnaire dit « ouvert » pour l'efficacité de la vérification et une meilleure compréhension du système.

2. **Questionnaire Ouvert** : Questionnaire pour lequel il n'y a pas de réponses préétablies proposées au répondant, celui-ci est donc entièrement libre dans sa réponse. Les questions ouvertes rendent le traitement plus difficile, sauf si il s'agit d'une question ouverte numérique ;

#### **1.3.2.2.5. Les flow chartes ou les diagrammes de circuits de l'information :**

L'objet de cette analyse est de vérifier si le système de Contrôle Interne est efficace et valable. Elle se fait à l'aide d'une représentation graphique des tâches dans le cadre d'un circuit déterminé. Pour que l'objectif soit atteint, il faut que le diagramme de circuit fasse ressortir les éléments suivants :

- La division des responsabilités pour les diverses opérations.
- La localisation des points d'action de décision de contrôle et de vérification.
- La description des documents et supports informatiques utilisés pour le transfert d'information ou d'instruction.
- La liaison avec d'autres circuits soit à l'intérieur de l'entreprise soit à l'extérieur de celle-ci.

➤ **Types de diagrammes** : Il existe deux types de diagrammes :

- **Diagramme détaillé** : donnant une description approfondie, opération par opération, des procédures ;
- **Diagramme sommaire** : utilisés soit pour décrire des systèmes simples, soit autour des diagrammes détaillés avant leur établissement, pour avoir d'abord une vue d'ensemble d'une fonction complexe ou à titre de contrôle globale.

### **Conclusion**

Le contrôle interne se définit comme un ensemble de système (d'organisation, d'information, de planification, etc.) destiné à donner en permanence l'assurance que :

- Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent, ainsi, à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques interne.

Le champ d'application du contrôle interne comporte toutes les activités de gestion, à l'exception, de l'établissement des objectifs, de la planification stratégique, de la gestion des risques et des mesures correctives, des prises de décisions.

Le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant au niveau de couverture des principaux risques. Cette assurance raisonnable est appréciée au mieux par l'auditeur en fonction de sa perception personnelle, de son expérience et des avis qu'il pourrait solliciter.

Il existe en effet des limites inhérentes au contrôle interne :

- erreurs de jugement dans la prise de décision ;
- défaillances dues à des erreurs humaines ;
- contrôles outrepassés par la direction.

Le système de contrôle interne doit reposer sur des valeurs éthiques traduites dans un code de conduite ; les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines doivent être déterminés en fonction de ces valeurs éthiques ; les pouvoirs et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis ; les membres de l'organisation doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

Il est nécessaire de disposer d'une information pertinente, fiable et diffusée au moment opportun aux personnes qui en ont besoin pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités, sachant que les besoins en information ainsi que les systèmes d'information doivent évoluer en fonction des changements de l'environnement.

Le contrôle interne est l'affaire de tous : conseil d'administration et ses comités ; direction générale ; l'ensemble des managers ; l'audit interne ; tout le personnel

## **CHAPITRE 2**

### **LA DÉMARCHE D'AUDIT INTERNE**

- I- Généralités sur l'audit interne
- II- Les outils et les techniques de l'audit interne
- III- La conduite d'une mission d'audit interne

## **Chapitre 2 : La démarche d'audit interne**

L'AUDIT INTERNE est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne.

L'audit interne est défini comme « une fonction indépendante de toutes les activités de l'entreprise. Vu son importance au sein de l'entreprise à savoir sa contribution à améliorer les opérations et les mécanismes de contrôle, elle se situe à la plus haute hiérarchie. »<sup>1</sup>

La notion d'audit interne et la trésorerie sont deux notions aussi complexe l'une que l'autre. Il est donc nécessaire de bien cerner ces notions théoriquement et cela pour éviter toute ambiguïté.

À cet effet, le présent chapitre sera scindé en trois sections. La première section sera consacrée aux généralités sur l'Audit Interne. La deuxième traitera les objectifs et les outils d'audit interne, la conduite d'une mission d'audit sera traitée dans la troisième section.

---

<sup>1</sup> OUSSADANE, (Ali) et OUHAB, ( Said) : **La contribution de l'audit interne à la performance des banques, CAS : BNA** , Mémoire de fin de cycle, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2010-2011, p.4.

## **2.1. Généralités sur l'audit interne**

Le mot « **audit** », qui nous vient du latin « audire », c'est-à-dire « écouter », a pour ancêtre en France le commissariat aux comptes, institué par la loi du 24 juillet 1867. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle la vérification des comptes. On parla de révision des comptes avant de lui préférer le terme d'audit qui a une connotation plus valorisante.

### **2.1.1. Définitions et objectifs de l'audit interne :**

#### **2.1.1.1. Définitions de l'audit interne :**

L'audit interne est une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et /ou définie par l'entreprise elle-même.

**1-** Selon le dictionnaire des finances, des affaires et de management, l'audit : « c'est une démarche ou méthodologie menée de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble des techniques d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant faisant références à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité et l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation. »

**2- Selon l'institut des auditeurs internes (IIA),** l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.<sup>1</sup>

Il s'avère utile de s'arrêter sur la signification de certains termes clés évoqués :

**Activité** : l'usage du terme activité, par opposition à fonction, signifie la possibilité pour une structure d'audit interne de recourir à des prestataires externes et vaut la reconnaissance de différentes modalités de mise en œuvre de ses attributions (missions, autoévaluations....etc.)

**Assurance** : l'audit interne doit constituer le processus par lequel l'organisation s'assure que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée. Ceci nécessite alors plus de diligences exercées par les auditeurs internes.

---

<sup>1</sup>Institut de l'audit interne, Prise de position IFACI/ audit interne/qualité, mai 2004, p.4.

**Conseil** : il traduit une orientation « client interne ». Ceci entraîne une large gamme de services offerts par les structures audit interne, basée sur une meilleure exploitation des compétences dont elles disposent, et une plus grande flexibilité dans l'accomplissement des missions.

**Risque** : cette notion n'est pas limitée seulement aux risques financiers, opérationnels et stratégiques encourus par une organisation, mais intègre également la non-exploitation des opportunités offertes. Elle confère à l'audit interne une dimension proactive (par opposition à réactive) et le situe au cœur du management.<sup>1</sup>

**3- Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)** : l'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières, les organisations efficace et les structures claires et bien adaptées.

#### **2.1.1.2. objectifs de l'audit interne**

L'objectif principal de l'audit interne est d'assister les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités, en mettant à leur disposition des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents relatifs aux activités examinées.

De ce fait, l'auditeur interne doit s'intéresser à tout segment d l'activité de l'entreprise dans laquelle il peut être utile.

##### **2.1.1.2.1. Détection des irrégularités**

L'auditeur interne ne perdra pas de vue que son objectif est également de détecter toutes les erreurs graves, omissions et irrégularités pouvant influencer sur les résultats et la position financière de l'entreprise car ceci est essentiel pour lui permettre d'exprimer son opinion sur la gestion et la tenue de la comptabilité.

---

<sup>1</sup>BENHAYOUN SADAFI, (Mohamed Adel): **audit interne levier de performance dans les organisations publiques, cycle supérieur de gestion, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises**, Mémoire de fin cycle, rabat ; 2001, p .09.

### **2.1.1.2.2. protection et sauvegarde du patrimoine**

#### **1- Protection des actifs**

L'auditeur interne s'assurera que les actifs immobilisés existent réellement (à la date de la vérification ou à la date du bilan) que leur évaluation a été faite correctement, conformément aux principes comptables généralement admis, il s'assurera de la comptabilisation correcte de tous les actifs.

#### **2- Protection des passifs**

L'auditeur s'assurera :

- ✓ De la comptabilisation correcte de toutes les dettes ;
- ✓ Et que les dettes qui sont grevées d'un nantissement d'actif soient individualisées.
- ✓ Que les autres dettes et provisions fassent l'objet d'un classement et d'une comptabilisation correcte assortie éventuellement de notes et d'exploitations suffisantes.

### **2.1.1.2.3. Evaluation d'état financier**

C'est un principal objectif que se fixe d'atteindre un auditeur et de pouvoir se forger une opinion sur les états financiers et comptables et donc d'arriver à la conviction que ces états et comptes soumis à son examen présente la situation financière de l'entreprise.

### **2.1.1.2.4. Evaluation du système de contrôle interne**

L'Objectif d'audit interne est de découvrir les points forts et les points faibles dans l'organisation, contrôler les procédures que l'entreprise applique dans le but de donner des suggestions efficaces et proposer des améliorations.

## **2.1.2. Positionnement de l'audit interne**

Pour clarifier la notion d'audit interne nous allons la positionner par rapport :

- A l'audit externe,
- au contrôle de gestion,

### 2.1.2.1. L'audit interne et l'audit externe

L'audit externe est « une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. », l'audit externe peut être aussi effectué à la demande de l'entreprise pour expertiser ou obtenir une révision de ses comptes.

#### 2.1.2.1.1. Les différences<sup>1</sup> :

- L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise ; managers, direction générale, éventuellement comité d'audit. Par contre L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui ont besoin ; actionnaires, banquier, autorités de tutelle, clients et fournisseurs etc....
- **Le champ d'application de l'audit externe** englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et toutes les fonctions de l'entreprise, l'auditeur externe qui se limite dans son intervention et investigation au secteur comptable fait œuvre incomplète

Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes les dimensions.

- **Quant à la périodicité des audits :** Les auditeurs externes réalisent généralement leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année. En dehors de ces périodes ils ne sont pas présents. L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque et qui l'occupent avec la même intensité quelle que soit la période.

#### 2.1.2.1.2. Les complémentaires<sup>2</sup>:

- **L'audit interne est un complément de l'audit externe**, puisque là où existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe est tout naturellement conduit à apprécier différemment les qualités de régularité, sincérité, et image fidèle des comptes qui lui

---

<sup>1</sup>RENARD, (Jacques), op.cit., p. 97.

<sup>2</sup>Ibid.p.73.

sont présenté. Il peut même être amené à se prévaloir de certains travaux de l'audit interne pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration.

- **L'audit externe** par ses remarques sur les insuffisances de l'entreprise permet au contrôle interne d'améliorer l'organisation, des procédures est un instrument de l'audit interne,

#### **2.1.2.2. L'audit interne et le contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est une fonction qui, par l'exploitation du système d'information, vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation (entreprise à but lucratif ou association). Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques).

##### **2.1.2.2.1. les ressemblances <sup>1</sup>:**

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel, il attire l'attention, recommande, propose, mais n'a jamais de pouvoirs opérationnels,
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes ;
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leurs indépendance et leurs autonomie c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.

##### **2.1.2.2.2. Les différences :<sup>2</sup>**

- **L'objectif :**
  - On connaît les objectifs de l'audit interne, qui visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.
  - Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures ; définit au sens le plus large, on peut dire que son rôle est de veiller au maintien des grands équilibres de l'entreprise en attirant l'attention sur les déviations réalisées pour restaurer la situation.

---

<sup>1</sup> RENARD, (jacques), op.cit., 2010, p93.

<sup>2</sup> Ibid.p.95.

Pour ce faire il est le concepteur du système d'information de l'entreprise et contribue à la définition des structures et actions totalement antinomiques avec l'audit interne.

- **Le champ d'application :**

- L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et ceci est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement...etc.
- Le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.

- **Les méthodes de travail :**

- La méthodologie de l'audit interne est spécifique à la fonction.
- Les méthodes de travail de contrôle de gestion s'appuient sur des outils, notamment la gestion budgétaire et la gestion des coûts

### **2.1.3. Le code déontologie de l'auditeur interne**<sup>1</sup>

Le code de déontologie de l'IIA (*Institut of Internal Auditors*) a pour but de promouvoir une culture d'éthique de la profession d'audit interne. Celui-ci présente des règles de bonne conduite que tout auditeur interne devrait adapter. L'IFACI a réalisé une traduction littérale du « Code of Ethics » de l'IIA. Cette traduction a été approuvée par le conseil d'administration de l'IIA le 17 juin 2000. Selon ce code de déontologie, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les quatre principes fondamentaux suivants :

#### **2.1.3.1. L'intégrité :**

Selon le code de déontologie, l'intégrité des auditeurs internes est à la base de confiance et de crédibilité accordées à leur jugement. Dans ce sens, les auditeurs internes devraient respecter les recommandations suivantes :

- Accomplir leurs missions avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation ;
- Respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.

#### **2.1.3.2. L'objectivité :**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et

---

<sup>1</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), (le 31/05/2014 à 19 :47), IFACI, code de déontologie, 2002.

ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. Dans ce sens les auditeurs internes :

- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur l'activité examinées.

#### **2.1.3.3. La confidentialité :**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent. Donc les auditeurs internes doivent respecter les recommandations suivantes :

- Utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- Ne pas utiliser ces informations pour retirer un bénéfice personnel ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales, ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

#### **2.1.3.4. La compétence : <sup>1</sup>**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances et le savoir-faire requis pour la réalisation de leurs travaux. Les auditeurs internes doivent :

- S'engager uniquement dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaire ;
- S'efforcer d'améliorer continuellement leur compétence l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

## **2.2. Les outils et les techniques de l'audit interne**

L'auditeur interne dispose d'une panoplie assez importante d'outils, de procédés et de moyens pour mener à bien sa mission, ces outils ne sont pas la propriété exclusive de l'audit interne, ils sont empruntés à d'autres disciplines telles que le commissariat aux comptes, les techniques statistiques, les sciences de l'organisation,...etc.

Deux types d'outils d'audit sont généralement utilisés :

---

<sup>1</sup> SCHICK, (Pierre) : Préface de EVRAERT, (Serge) et VERA, (jacques) : **Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission** ; Dunod, Paris ,2007,p .09.10.

- **Les outils de description** : dite aussi de révélation, qui vont aider l'auditeur à mettre en œuvre en relief les spécificités de situations rencontrées.

- **Les outils d'interrogations**, qui vont aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des interrogations qu'il se pose.

- **Les outils méthodologiques**, qui vont aider l'auditeur interne à concevoir son tableau de risques.

### **2.2.1. les outils de description**

#### **2.2.1.1. L'observation physique :**

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne.

« L'observation » élémentaire des biens, c'est l'inventaire. Mais il n'y a pas que l'observation quantitative des biens, il y a aussi l'observation qualitative telle que :

#### **1- L'observation des documents**

**2- Observation des comportements** : Il existe deux grandes catégories d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte.

- **L'observation directe**, est celle qui permet le constat immédiat du phénomène : les employés ne présentent pas leur carte à l'entrée des bureaux. C'est cette observation même qui va figurer sur la FRAP, elle aura été constatée directement par l'auditeur.
- **L'observation indirecte**, au contraire, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation. C'est le cas bien connu des circularisations des dettes et créances.

#### **2.2.1.2. La narration**

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite.

La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; par contre la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances<sup>1</sup>, c'est-à-dire que l'auditeur interne se limite à raconter le phénomène ou le résultat ou le processus constaté.

#### **2.2.1.3. L'organigramme fonctionnel**

L'organigramme fonctionnel est construit, si nécessaire, par l'auditeur pour mieux comprendre le fonctionnement (organisation, missions, tâches, et responsabilité, délégation de pouvoir, description de poste). L'auditeur se dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations, en tout début de la mission.

A la différence de l'organigramme hiérarchique de l'organigramme fonctionnel dispose de cases dans lesquelles on met des verbes désignant des fonctions, telles que : prendre les commandes- comptabiliser- démarcher la clientèle, etc.

#### **2.2.1.4. La grille d'analyse des tâches**

Des grilles d'analyse des tâches peuvent être préétablies pour les fonctions : achat, vente, stocks, trésorerie, investissements, etc.

Les tâches peuvent être énumérées de façon séquentielle. Cette approche permet de vérifier le principe de séparation des tâches, principe fondamental dans la gestion, notamment dans la gestion de la trésorerie.

#### **2.2.1.5. Le diagramme de circulation des flux**

Le diagramme de circulation, ou "flow chart", permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.<sup>2</sup>

C'est une représentation schématique et symbolique d'un processus, claire et normalisée, il permet de faire apparaître très clairement :

---

<sup>1</sup>KHELASSI, (Réda) : **L'audit interne -Audit opérationnel : Techniques, Méthodologie, Contrôle interne** ; éditions Houma ; Alger, 2007, PP. 355-357.

<sup>2</sup>RENARD, (Jacques) : **Audit interne ce qui fait débat**, Paris, France ; Maxima, 2003, p.172.

- Les tâches effectuées, leur chronologie et les différents acteurs qui participent ;
- Les modèles de documentation, leur nombre d'exemplaires, leur distribution et classement.

#### 2.2.1.6. La piste d'audit<sup>1</sup>

La piste d'audit est définie comme un ensemble de procédures internes permanentes. Ce fut à l'origine - et c'est encore - un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées. Des dispositions réglementaires et professionnelles ont rendu cette technique d'application obligatoire.

Il s'agit de remonter à l'envers les opérations qui ont conduit à la détermination du résultat pour en retrouver l'origine (chemin de piste). L'exigence d'être en mesure de réaliser ce cheminement à tout moment implique que :

- Les documents justificatifs soient datés et conservés chronologiquement (on imagine la complexité dans les chaînes de traitement informatique) ;
- Des règles de sauvegarde informatique soient définies ;
- les traces informatiques soient utilisables.

En audit interne, la piste d'audit peut être utilisée dans toutes les fonctions et pour toutes les opérations comme par exemple :

- Retracer toutes les opérations relatives à l'achat d'un matériel ;
- Retracer toutes les opérations relatives au paiement d'un salaire ;
- Retracer toutes opérations relatives au règlement d'un sinistre.

Ainsi conçue la piste d'audit apparaît plus comme un dispositif de contrôle interne que comme un outil au service de l'auditeur. Cette approche permet donc de vérifier la traçabilité de l'information relative à un acte de gestion concrétisé.

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques) ; 2010, op.cit. 367.

## **2.2.2. Les outils d'interrogation :**

### **2.2.2.1. les sondages statistiques (Échantillonnages)**

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon<sup>1</sup>

### **2.2.2.2. les interviews<sup>2</sup>**

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment pour une prise de connaissance sur certains points, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire.

L'interview d'audit interne n'est pas une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position du journaliste qui interview un homme politique, sur sa demande. Ici, c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est demandeur de l'entretien. L'interview d'audit est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.

L'interview d'audit se déroule normalement en quatre étapes :

- Préparation de l'interview ;
- Début de l'interview ;
- Le déroulement de l'interview ;
- La conclusion de l'interview ;

### **2.2.3. Outils méthodologiques**

Ils permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP, etc. D'autres logiciels permettent l'établissement de cartographies des risques.

---

<sup>1</sup>KHELASSI, (Réda), op.cit. P .366.

<sup>2</sup>RENARD, (Jacques), 2010, op.cit. 335.

### 2.2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

C'est une grille d'analyse permettant à de diagnostiquer le dispositif de contrôle interne et apprécier le niveau de maîtrise. Utilisé pendant la phase d'étude, il permet d'analyser les risques et sert de base à l'élaboration du programme du travail.

La structure des QCI : en générale c'est l'auditeur qui reporte les réponses sur les questionnaires, parfois l'interrogé reçoit et remplit lui-même le questionnaire.

On distingue entre deux types de questionnaire à choix multiples :

- QCM : ou on demande à l'interrogé de choisir entre les réponses proposé, et les questions ouvertes (Q) pour lesquelles le choix des réponses n'est pas limité.
- QCI : est une griffe d'analyse dont sa finalité permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, il est composé d'une liste de question n'admettant en principe que les réponses "oui" ou "non "qui servent à recenser les moyens mis en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne , il est à signaler que le questionnaire des bases utilisées dans les travaux d'audit, dans l'examen du contrôle interne, s'articule autour des questions suivantes:

- ✓ Quoi ? Question orientée sur le travail ;
- ✓ Qui ? Question orientée sur l'exécutant ;
- ✓ Quand ? Question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution ;
- ✓ Comment ? Question orientée sur la façon de procéder, de rechercher les fait, les motifs véritables, et de décerner les causes pour proposer des améliorations.

#### **Qu'est-ce qu'un questionnaire de contrôle interne (QCI) :**

La technique du questionnaire de contrôle interne est une méthode de description du fonctionnement d'un système ou d'une procédure basée sur une série de questions précises et ordonnées, requiert en finalité des réponses précises des différents operateurs

Questionnaire de contrôle interne sert à une première évaluation du contrôle interne à terminer les points forts théoriques et les points faibles du contrôle interne, il sert à orienter les programmes de vérifications.

### 2.2.3.2. la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) :

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) est un document de synthèse qui s'intègre dans la méthodologie générale d'analyse du contrôle interne. Elle permet de résumer la nature du problème, de formaliser la nature du risque du secteur d'activité audité, d'en apprécier la cause, puis les conséquences et de proposer succinctement des recommandations

La FRAP est un Papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque révélation. Elle permet :

- D'organiser le travail ;
- De favoriser la communication avec les acteurs des processus audits ;
- De professionnaliser la matérialisation des constats (forme homogène, contenu harmonisé) ;
- Accélérer et harmoniser la production des rapports ;
- faciliter la validation.

La FRAP est remplie à chaque fois que l'auditeur rencontre, au cours de sa mission, un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance, en un mot à chaque fois qu'une observation révèle un problème. A la fin de son audit, il est en possession d'une grande quantité de FRAP relatives à tous les domaines explorés dans l'ordre chronologique et logique du questionnaire de contrôle interne.

### 2.2.3.3. les rapports

Le rapport est le produit principal de l'audit. C'est l'outil de communication des résultats, des opinions, des réserves et de l'acceptation (ou contestation) des audités. Sa forme et son contenu doivent s'ajuster à la culture de l'organisation.

### 2.2.3.4. Vérifications, Analyses, et rapprochements divers<sup>1</sup>

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

Ces procédés sont également largement utilisés par :

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques) ; 2010, op.cit. 346.

- Tous les responsables chargés de la vérification au premier degré ;
- Les auditeurs externes.

Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées : toute erreur donne lieu à une recherche causale

### **1- La vérification**

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. On peut assimiler aux vérifications arithmétiques l'utilisation des ratios, largement utilisés en audit comptable. L'auditeur externe qui a à sa disposition des points de comparaison, est mieux armé dans ce domaine que l'auditeur interne.

Ajoutons à cette rubrique, la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices, tous éléments que nous retrouverons en parlant de l'observation.

### **2- Les analyses**

Les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du Système d'Information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Ces analyses permettent de révéler des dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître les causes. Il faut, pour ce faire, aller au-delà : entretiens, observations, vérifications, etc.

### **3- Les rapprochements**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources.

## **2.3. Conduite d'une mission d'audit**

### **2.3.1. Définition**

Une mission d'audit se prépare. Mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu l'ordre ou le mandat d'effectuer la mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule « un ordre de mission » pour l'auditeur interne ou « une lettre de mission » pour l'auditeur externe. Il s'agit généralement d'un document d'information court (une page) qui

indique le prescripteur, le destinataire et l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date du début et de la fin de la mission.<sup>1</sup>

### 2.3.2. Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon les éléments suivants :

- **P'objet** : La mission d'audit est spécifique ou générale. S'opposant à la mission générale, la mission spécifique porte sur un point précis en un lieu déterminé.

- **La fonction** : Selon cet élément la mission est uni fonctionnelle ou plurifonctionnelle. La mission uni fonctionnelle qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction, contrairement à la mission plurifonctionnelle.

- **La durée** : On peut distinguer les missions « courtes » (inférieures ou égales à quatre semaines) et les missions longues (plus d'un mois). Outre les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des conséquences méthodologiques.

- ✓ **Les missions longues** sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit.

La mission longue est la parfaite illustration de la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe d'audit interne en charge de la mission.

- ✓ **La mission courte** est en général simple, le thème est bien connu des auditeurs et les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

**Remarque** : les missions d'audit sont préparées avant leur réalisation dans un plan annuel élaboré par la direction d'audit interne de l'entreprise

Le plan d'audit à deux objectifs :

- Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs
- Répondre à ces besoins en matière d'audit

---

<sup>1</sup> Préface de louis VAURS, op.cit. p .39.

### **2.3.3. Les phases fondamentales de la mission d'audit interne**

La méthodologie appliquée doit être respectée dans ses principes et en particulier dans ses trois phases fondamentales :

- Une Phase de préparation (d'étude, lancement de la mission) ;
- Une Phase de réalisation (vérification, exécution de la mission);
- Une Phase de conclusion (achèvement de la mission).

#### **2.3.3.1. La phase de préparation**

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs d'une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.<sup>1</sup>

Cette étape, dite aussi « de familiarisation » comprend :

##### **2.3.3.1.1. Le déclenchement de la mission par un ordre de mission**

« L'ordre de mission est le mandat, donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs internes. »<sup>2</sup>

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :<sup>3</sup>

- Le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission au Comité d'audit ou au Secrétaire général qui prendra la décision.

- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : direction générale, directions centrales....

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), op.cit., pp 214-215

<sup>2</sup> IFACI, la conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, Paris, 1995, p .35.

<sup>3</sup> RENARD, (Jacques), op.cit., 2010, p218.

- l'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (Direction de l'entité auditée,...).

#### **2.3.3.1.2. Réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux.

La réunion d'ouverture est facultative : les auditeurs et la Direction de l'entité auditée décident de l'organisation d'une réunion d'ouverture. Pour les missions qui exigeraient la présence de beaucoup de personnes, il peut être plus aisé de transmettre une note explicative.

Toutefois, quand c'est possible, l'organisation d'une réunion d'ouverture est toujours préférable.

➤ Les Personnes présentes à cette présentation :

- le responsable du service d'audit ou son délégué
- les auditeurs chargés de la mission
- la Direction de ou des entité(s) auditée(s)
- l'ensemble du personnel de ou des entité(s) auditée(s) ou les responsables des processus audités

#### **2.3.3.1.3. prise de connaissance : récolte de l'information**

Cette étape est une des plus importantes d'une mission d'audit. Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.

L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, documents, séminaires...).

Afin de mener à bien sa prise de connaissance l'IFACI préconise à l'auditeur interne de commencer d'abord par établir un questionnaire de prise de connaissance ; pour effectuer ensuite, un entretien de prise de contact.

- **Le questionnaire de prise de connaissance (QPC):**

L'auditeur interne élabore un questionnaire de prise de connaissance, dans lequel il regroupe les questions importantes dont il doit chercher la réponse pour une bonne compréhension du domaine audité, dans le but de bien cerner le champ d'intervention de sa mission. De façon générale, le QPC contient des questions concernant :

- l'organisation et le système d'information de la structure ou de l'activité audité ;
- l'organigramme, le recueil des méthodes et procédures ;
- les chiffres clés (chiffre d'affaires, total effectifs,...) .

La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs,...

- **L'entretien de prise de contact :**

La prise de connaissance ne se résume pas à la collecte des données et à leur étude. L'auditeur rencontre aussi les personnes concernées par la mission d'audit et leur pose les bonnes questions. Il procède par interview selon l'ordre hiérarchique de la société.<sup>1</sup>

L'auditeur interne procède à un entretien de prise de contact avec le responsable de la structure ou de l'activité audité. Cet entretien a pour but d'informer ce responsable du contenu et de l'intérêt de la mission d'audit ;

En définitive, l'auditeur doit disposer des documents, d'informations et d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement, du domaine et des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de la société.

#### **2.3.3.1.4. Identification et l'évaluation des risques<sup>2</sup>**

On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes.

---

<sup>1</sup>Préface de Louis VAURS, op.cit., p.41.

<sup>2</sup>RENARD, (Jacques), 2010, op.cit.; p.233.

Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées sont classées dans un dossier permanent. Elles permettent à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et faiblesses apparentes. D'où l'élaboration par l'auditeur d'un tableau des risques.<sup>1</sup>

Le tableau des risques permet de cerner les objectifs d'audit retenus, qu'il conviendra de vérifier ultérieurement sur le terrain.

Les auditeurs privilégient une cotation selon une échelle de type : risque faible/moyen/élevé. On comprend que la démarche de l'auditeur interne soit fondée sur l'approche par les risques.

#### **2.3.3.1.5. choix des objectifs :**

La norme 2210 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne IIA définit les objectifs de la mission comme suit : « les objectifs doivent être précisés pour chaque mission, et l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation ».

#### **2.3.3.2. la phase de réalisation**

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, l'essentiel du travail se déroule sur le terrain, c'est-à-dire, dans les bureaux, services, et structures à auditer. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Le programme de travail
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)
- Le travail sur le terrain
- La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)
- La validation des constats et des conclusions
- Le compte-rendu final

---

<sup>1</sup> Préface de Louis et VAURS, op.cit. P.41.

- L'appréciation du contrôle interne

#### 2.3.3.2.1. Le programme de travail

Le programme de travail constitue la base de la phase de réalisation. Il s'agit d'un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Le programme de travail reprend deux points essentiels :

- les travaux d'audit à accomplir pour atteindre les objectifs d'audit ;
- les techniques, outils dont il faut envisager l'utilisation : diagramme de circulation, sondage statistique, entretien,...

#### 2.3.3.2.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme de travail et il doit donc permettre de réaliser l'observation la plus complète possible. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération " à risques ".

#### 2.3.3.2.3. Le travail sur le terrain

Durant cette phase il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questions du QCI. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans le QCI mais il se peut que lors de la phase de terrain un outil s'avère inapproprié et qu'il faille en choisir un autre.

Les outils vont des observations aux différentes sortes de tests : analyse de documents, réconciliation des données, entretiens,...

L'auditeur ne peut jamais baser ses constats sur des hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance.

Il existe 4 critères de qualité de la preuve : pour qu'un constat soit considéré comme prouvé et valable, la preuve doit être :

- **Pertinente** : en relation avec les objectifs d'audit ;
- **Suffisante** : fonctionnelle, appropriée et probante, présentant assez d'information.

- **Concluante** : fiable, elle doit permettre d'aboutir à une conclusion aussi précise que possible et certitude de la qualité de la source.
- **Utile** : répondant aux objectifs de l'organisation.

Les preuves peuvent être classées en 4 catégories :

- **La preuve physique** : c'est ce que l'on voit, constate = observation.
- **La preuve testimoniale** : témoignages. C'est une preuve très fragile qui doit toujours être recoupée et validée par d'autres preuves.
- **La preuve documentaire** : pièces comptables, procédures écrites, comptes rendus, notes,...faire attention à la qualité du document et à l'analyse qu'on en fait.
- **La preuve analytique** : résulte de calculs, rapprochements, déductions et comparaisons diverses. Les aléas ici se cumulent : ceux liés aux documents, témoignages à partir desquels on va réaliser l'analyse ainsi que les erreurs de calculs et de déductions de l'auditeur lui-même.

#### 2.3.3.2.4. La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Durant la phase de terrain, pour chaque dysfonctionnement constaté, l'auditeur rédige une FRAP.

L'auditeur remplit une FRAP à chaque fois qu'une observation révèle un problème. En fait, l'auditeur se sert de la FRAP pour mener à bien son raisonnement.

Les FRAP serviront de base pour la rédaction du rapport.

#### 2.3.3.2.5. La validation des constats et des conclusions

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions en les présentant à la connaissance du responsable afin de recueillir sa réaction sur les éléments de preuve recueillis. Chaque FRAP est supervisée par le chef de mission qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission. Les validations individuelles et successives sont suivies de validations générales en fin de mission (la réunion de clôture). Tous les documents utilisés par l'auditeur interne durant la phase de réalisation, appelés papiers de travail, sont référencés. L'ensemble des FRAP après reclassement constitue l'« ossature » du rapport d'audit.

#### **2.3.3.2.6. Le compte-rendu final**

Le compte rendu final est la présentation orale, par le(s) responsable(s) de la mission au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Le but est d'informer rapidement et en premier le responsable de l'entité auditée du résultat des travaux d'audit et des conclusions dégagées.

Cette présentation est effectuée à la fin du travail de terrain et avant la rédaction du projet de rapport. Il s'agit d'une sorte de " pré-validation " générale.

#### **2.3.3.2.7. L'appréciation du contrôle interne**

Trois éléments clés sont à prendre en compte pour l'évaluation du CI :

- Les travaux d'audit ont-ils mis en évidence des anomalies ou des faiblesses significatives ?
- En cas de réponse positive, des corrections ou améliorations ont-elles été apportées après constatation des anomalies ou faiblesses ?
- Ces anomalies ou faiblesses et leurs conséquences sont-elles vraisemblablement généralisées et entraînent-elles de ce fait un degré inacceptable de risque ?

#### **2.3.3.3. phase de conclusion**

La phase de conclusion correspond à l'achèvement de la mission, l'essentiel du travail se déroule au bureau de l'auditeur interne, avec quelques déplacements chez les audités, notamment pour la réunion de clôture. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

##### **2.3.3.3.1. La réunion de validation et de clôture**

Cette réunion présente plusieurs objectifs :

- Présenter et valider les constats ;
- Expliquer les recommandations ;
- Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

Tous les éléments découverts lors de l'audit doivent être présentés et validés par l'audité. Le rapport final ne doit pas contenir d'éléments qui n'auraient pas été présentés à l'audité. Tout doit être compris et les audités doivent reconnaître les constats comme exacts.

#### **2.3.3.3.2. Le rapport d'audit final**

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport. C'est pourquoi au cours de cette phase, il convient d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audités impliqués dans la mission lors de la réunion de clôture. Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits.

C'est au responsable qu'incombe la charge de communiquer les résultats de l'audit.

Ce rapport fait apparaître les mentions suivantes :

- Une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- L'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- Le sommaire ;
- Une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- Les annexes.

#### **➤ Principes généraux du rapport d'audit**

- Le rapport doit être complet, constructif, objectif et clair. La signature du rapport par le responsable donne l'exemple de responsabilité. Même en cas de conclusions positives, un rapport doit être rédigé.
- Le rapport ne doit contenir que des éléments qui ont été présentés aux responsables audités. C'est à cette fin que la réunion de validation et de clôture est organisée.
- Le rapport doit être structuré pour des lecteurs différents. C'est pourquoi, il comprend un exposé général et une synthèse. L'exposé général doit être complet et technique et apporter toutes les informations utiles aux responsables audités et aux responsables des actions à entreprendre. La synthèse s'adresse à des personnes qui doivent être

informées et sensibilisées mais qui n'ont pas à résoudre les dysfonctionnements relevés.

- Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible.
- Le rapport doit être revu par au moins une personne du Service d'audit qui n'a pas participé à sa rédaction.

Le rapport d'audit a deux objectifs distincts :

- Il s'agit d'un document d'information pour la hiérarchie ;
- Il s'agit d'un outil de travail pour les audités. C'est à partir du Rapport que l'audité prend les mesures correctrices.

#### **2.3.3.3.3. Mise en œuvre des recommandations : le plan d'action**

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'il a faites, il est demandé à la Direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques.

Le service d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'action.

Le plan d'action doit être validé par le service d'audit. Ce dernier doit émettre des observations s'il estime le plan d'action partiellement ou totalement insuffisant. Le responsable du service audité y apporte alors les modifications nécessaires.

## **Conclusion**

A travers ce chapitre nous avons tenté de présenter les notions élémentaires nécessaires à la compréhension de l'audit interne. Nous avons tiré plusieurs renseignements, parmi lesquels nous retenons les suivants :

D'abord, que l'audit interne est une activité d'appréciation du système de contrôle interne de l'entreprise et qui est une activité indépendante et objective qui procure aux divers types d'organisations une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de leurs opérations et une assistance dans le développement et l'amélioration de ces dernières.

Le code déontologie de l'auditeur élaborée par (IIA) vise à harmoniser la pratique professionnelle de l'audit interne

Enfin la méthodologie de l'auditeur interne pour gérer sa mission, pour atteindre les résultats escomptés. L'auditeur dispose d'une panoplie assez importante d'outils pour mener à bien une mission, la problématique qui se pose à l'auditeur réside dans le choix de l'outil le plus appropriés pour atteindre ses objectifs.

## **CHAPITRE 3**

# **CONTRÔLE ET AUDIT INTERNE DANS LE CYCLE TRESORERIE**

I- Notions de la fonction trésorerie

II- Les procédures de cycle de trésorerie

III- Contrôle et audit interne du cycle de la trésorerie

## **Chapitre 03 : Contrôle et Audit interne dans le cycle trésorerie**

La maîtrise du cycle de gestion de la trésorerie est incontournable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour cela, la mise en place des procédures de contrôle interne doit être la préoccupation permanente des dirigeants de l'entreprise. Nous allons dans le présent chapitre, aborder le contrôle interne dans la gestion de la trésorerie.

La fonction trésorerie a une importance capitale pour l'entreprise, pour sa croissance et sa pérennité. L'entreprise a un besoin vital en ressources financières pour assurer son activité en répondant aux besoins en encaissements et décaissements (règlement de fournisseurs, des salaires, impôts, achats d'équipements, achats de matières..). La disponibilité de ces moyens doit suivre le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Le souci principal de tout dirigeant d'entreprise est de préserver la solvabilité de son entreprise, de pouvoir répondre aux échéances de paiements tout en évitant les surcoûts d'une mauvaise gestion de la trésorerie. La recherche d'un équilibre permanent est déterminante pour une gestion saine de l'entreprise.

Une bonne gestion de la trésorerie contribue à faciliter la gestion quotidienne de l'entreprise, de son exploitation, de la production, des stocks et renforce également sa crédibilité et sa solvabilité.

Un bon suivi de la trésorerie, donc des liquidités, permet à l'entreprise d'anticiper sur les événements, de cerner les période à risque où les décaissements sont importants et de préparer les montants nécessaires pour ne pas perturber le bon fonctionnement de l'entreprise, ralentir la production ou connaître une rupture de stocks ou ne pas pouvoir payer ses salariés.

« Gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise ». Cela veut dire que le trésorier de l'entreprise doit gérer les liquidités de l'entreprise de façon à éviter les situations d'insolvabilité (ou de cessation de paiement). L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel...). Le trésorier de l'entreprise doit rechercher les financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> DELAHAYE & al : **Finance d'entreprise : manuel et applications**, Edition DUNOD, 2007, Paris, P.445.

### **3.1. Notions de la fonction trésorerie**

Il est utile de définir ce qu'on entend par le cycle de trésorerie, les flux de trésorerie et la trésorerie de l'entreprise, pour pouvoir aborder ensuite les outils qui permettent au gestionnaire de suivre la trésorerie et d'éviter les défaillances de toutes natures.

Définissons tout d'abord le **cycle de trésorerie** : Le cycle de trésorerie représente en général le mouvement de circulation des fonds disponibles ou fond de roulement pendant le cycle de production, depuis les dépenses initiales d'approvisionnement de matière première, de règlements des achats, des salaires et autres charges, jusqu'aux encaissements provenant des ventes. A cet effet, Les besoins de liquidité dépendent du cycle de trésorerie de chaque type d'entreprise.

La trésorerie de l'entreprise a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions, nous avons celles des normes internationales IAS/IFRS, de MEUNIER et de VERNIMMEN que nous aborderons dans le point suivant.

#### **3.1.1. Définition et la détermination de la trésorerie**

##### **3.1.1.1. Définition de la trésorerie**

Les normes internationales IAS/IFRS, notamment la norme IAS7 et le SCF algérien retiennent la même définition de la trésorerie et précisent deux autres notions : les équivalents de trésorerie et les flux de trésorerie :

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les équivalents de trésorerie sont les placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les flux de trésorerie sont les entrées et sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie.

Nous savons que toutes les actions, opérations que réalise l'entreprise avec des tiers (fournisseurs, client (ventes), banques, impôts, caisses sociales, salariés...) se traduisent en général par des entrées ou sorties d'argent, ce sont les de flux de trésorerie.

Selon VERNIMMEN <sup>1</sup> « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose

---

<sup>1</sup>VERNIMMEN, (Pierre) : **Finance d'entreprise**, Edition Dalloz, 2010, Paris, P.24.

quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme) ».

MEUNIER, abonde dans le même sens en définissant la trésorerie Nette de l'entreprise à une date déterminée comme étant la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.<sup>1</sup>

Au plan conceptuel, la trésorerie d'une entreprise représente « la différence entre les actifs et les dettes c'est-à-dire le passif exigible dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».

Ainsi, une entreprise qui n'arrive plus à honorer ses engagements (insolvable) finira par un arrêt de son activité.

### 3.1.1.2. Détermination de la trésorerie

La différence entre les encaissements et les décaissements nous donne un excédent de trésorerie. Cet excédent peut s'obtenir également si la comptabilité est à jour par la relation : FR-BFR (fonds de roulement – besoins en fonds de roulement).

Une pratique efficiente de la gestion de la trésorerie nous conduit à déterminer périodiquement le solde de la trésorerie afin d'avoir une vision assez claire sur le futur de l'entreprise. Ce solde, qui représente sa trésorerie nette se détermine comme suit :

- Trésorerie nette (T.N) = Encaissements (E) - Décaissements (D)
- Trésorerie nette (T.N) = Trésorerie actif (T.A) - Trésorerie Passif (T.P)

La trésorerie actif fait référence à la trésorerie que possède l'entreprise ; soit les disponibilités en banque, caisse, compte de chèque postaux. Alors que la trésorerie passif concerne les concours bancaires.<sup>2</sup>

- Trésorerie nette (T.N) = Fonds de Roulement (F.R) - Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

Le fonds de roulement indique une couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents ou un surplus de l'actif à court terme par rapport aux dettes à court terme.

---

<sup>1</sup> MENIER-ROCHER, (Béatrice) : **Le diagnostic financier**, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 2006, p. 67.

<sup>2</sup> HUTIN, (Hervé) : **Toute la finance**, Editions d'organisations, 2008, Paris, p. 23.

Cependant, le besoin en fonds de roulement représente l'excédent de l'actif circulant par rapport au passif circulant.<sup>1</sup>

- Fonds de roulement = Capitaux permanents - Actif immobilisé. - Fonds de roulement = Actif à court terme - Dettes à court terme - Besoin en fonds de roulements = Actif circulant - Passif circulant.

On utilise également les notions de « liquidités » ou de « disponibilités » pour qualifier la situation de trésorerie.

Dans ses relations avec les tiers l'entreprise est souvent appelée à accorder des délais de paiement à ses clients et à demander par ailleurs à ses fournisseurs de lui consentir échéancier de règlement.

Tout l'enjeu est dans cette double relation : entreprise – client ; entreprise - fournisseur.

La maîtrise des charges est également un facteur qui influe sur la trésorerie. Il est donc vital pour un gestionnaire de suivre aussi bien les encaissements, les décaissements que la nature et le montant des charges.

C'est pour ces raisons que le gestionnaire doit veiller sur trois aspects de la situation financière de l'entreprise : la liquidité, l'exigibilité et la solvabilité :

#### - **La liquidité.**

Exprime l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins ses actifs en trésorerie (éléments constituant le bas du bilan) pour faire face aux échéances.

Assurer une liquidité pour faire face aux échéances financières dans le cadre de l'activité courante, à trouver de nouvelles sources de financements et assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses.<sup>2</sup>

#### - **L'exigibilité.**

Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.

---

<sup>1</sup>DAYAN, (Armand) : **manuel de gestion volume 2**, 3ème édition, Ellipses Editions Marketing, 2008, Paris, p.87.

<sup>2</sup> VERNIMMEN, (Pierre) : **Finance d'entreprise**, Edition Dalloz, Paris, 2011, P. 67.

### - La solvabilité.

La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède.<sup>1</sup>Cela signifie la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes en réalisant ses actifs. On se place dans ce cas dans l'hypothèse où l'entreprise cesserait ses activités.

En outre, la fonction trésorerie par sa nature présente également des risques de malversations, de détournement, de fraude.

L'ensemble de ces données qui caractérisent la fonction trésorerie exige donc, une gestion rigoureuse basée sur une organisation efficace, des procédures claires, des compétences et un contrôle permanent, aussi bien interne qu'externe. Il y va de l'intérêt de l'entreprise.

#### 3.1.2. Les flux de trésorerie

Les normes financières internationales IAS et le SCF définissent la trésorerie par les flux qui la composent.

La norme internationale IAS7 relative à l'état des flux de trésorerie retient trois natures d'activités qui donnent naissance aux flux de trésorerie : les activités opérationnelles, les activités d'investissement et les activités de financement.

Le SCF (Système Comptable Financier, la loi 07-11 du 25 novembre 2007), les articles 240-1, 240-2 et 240-3 de l'arrêté du 28/07/2008, relatif à application de la loi 07-11 précisent le contenu de chaque activité :<sup>2</sup>

- **Les activités opérationnelles** : Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de produits de l'entité et toutes les autres activités qui ne sont pas des activités d'investissement ou de financement.
- **Les activités d'investissement** : Ces activités concernent l'acquisition et la sortie d'actifs à long terme et les autres placements qui ne sont pas inclus dans les équivalents de trésorerie.

---

<sup>1</sup>VERNIMMEN, (Pierre), op.cit., 2011, p68.

<sup>2</sup>Le SCF (Système Comptable Financier, la loi 07-11 du 25 novembre 2007), les articles 240-1, 240-2 et 240-3 de l'arrêté du 28/07/2008, relatif à application de la loi 07-11.

- **Les activités de financement** : qui résultent des changements dans l'importance et la composition du capital apporté et des emprunts de l'entité.

Cette définition est conforme aux dispositions de la norme IAS-07 relative aux flux de trésorerie. Cette norme nous donne plus de détail sur les trois sources de flux de trésorerie, notamment :

#### **3.1.2.1. Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles**

- les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services;
- les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- les sorties de trésorerie à des fournisseurs de biens et services ;
- les sorties de trésorerie aux membres du personnel ou pour leur compte ;
- les entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations liées aux polices d'assurance ;
- les sorties de trésorerie ou remboursements d'impôts sur le résultat, à moins qu'ils ne puissent être spécifiquement associés aux activités de financement et d'investissement;
- les entrées et sorties de trésorerie provenant de contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction.

#### **3.1.2.2. Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :**

- sorties de trésorerie, effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle-même ;
- entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunts d'autres entités et de participations dans des coentreprises (autres que les

sorties effectuées pour les instruments considérés comme des équivalents de trésorerie ou détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;

- entrées de trésorerie relatives à la vente d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités, et de participations dans des coentreprises (autres que les entrées relatives aux instruments considérés comme équivalents de trésorerie et à ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- sorties de trésorerie au titre de contrats à terme
- entrées de trésorerie au titre des contrats à terme sur des marchés organisés et de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de *swap*, sauf lorsque ces contrats sont détenus à des fins de négociation ou de transaction ou que ces entrées sont classées parmi les activités de financement.

#### **3.1.2.3. Les flux de trésorerie provenant des activités de financement :**

- entrées de trésorerie (provenant) de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- sorties de trésorerie faites aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- produits de l'émission d'emprunts obligataires, ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunt hypothécaire et autres emprunts à court ou à long terme ;
- sorties de trésorerie (pour rembourser) des montants empruntés ;
- sorties de trésorerie, effectuées par un preneur de bail dans le cadre de la réduction du solde de la dette relative à un contrat de location-financement.

### **3.1.3. Les principes et les préalables d'une bonne gestion de trésorerie**

#### **3.1.3.1. Les principes de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie doit s'appuyer impérativement sur les fondements et règles retenus la comptabilité financière pour garantir la fidélité de la situation financière par rapport à la réalité de l'entreprise notamment les principes retenus par les normes internationales IAS/IFRS et le SCF (article 6 de la loi 07-11 portant SCF):

- la comptabilité d'engagement
- la continuité d'exploitation
- l'intelligibilité
- la pertinence
- la fiabilité
- la comparabilité
- les coûts historiques
- la prééminence de la réalité économique sur l'appartenance juridique

Pour concrétiser ces qualités fondamentales d'une comptabilité financière, la pratique doit respecter les principes suivants :

- **Principe de prudence** afin d'apprécier raisonnablement des faits et d'éviter des risques.
- **Principe de régularité des comptes et de conformité aux normes** en vigueur.
- **Principe de l'image fidèle.**
- **Principe de sincérité des comptes** ou de bonne information.
- **Principe de non compensation** entre les postes.
- **Principe de continuité de l'exploitation** et non de liquidation.
- **Principe de spécialisation ou d'indépendance des exercices.**
- **Principe des coûts historiques** sauf nouvelles normes internationales.
- **Principe de permanence des méthodes.**

#### **3.1.3.2. Les préalables d'une bonne gestion de trésorerie**

- **Une organisation** claire où les responsabilités de chaque agent et cadre sont cernées, connues et expliquées pour éviter une confusion dans les attributions et

responsabilités. La séparation des tâches incompatibles est ‘une exigence capitale en matière de gestion de la trésorerie.

- **Des procédures** compréhensibles, explicites, claires et simples, expliquées à tous en s’assurant qu’elles sont comprises et bien appliquées.
- **La tenue de livres et de registres suivants** : Les livres exigés sont ceux utilisés par toutes les entreprises, cependant des registres spécifiques sont demandés aux compagnies d’assurance :
  - Un livre journal sur lequel sont reportées les récapitulations périodiques des opérations
  - Un grand livre général sur lequel sont tenus tous les comptes
  - Un livre de balances trimestrielles
  - Des livres de caisse, banque, CCP
  - Un livre permanent des titres mobiliers et prêts
  - Un livre des inventaires annuels
- **Une gestion prévisionnelle** : la qualité prédominante d’une bonne gestion financière réside dans sa capacité d’anticipation sur les événements, de chercher les moyens les plus appropriés pour assurer à l’entreprise une trésorerie positive qui peut faire face au moment voulu aux exigences de l’activité.

La gestion prévisionnelle s’appuie sur une gestion budgétaire et des tableaux de bords composés de ratios assez pertinents pour suivre, évaluer et pouvoir corriger les déséquilibres à temps.

Ce mode gestion suppose :

1. **une connaissance et une maîtrise des objectifs de l’entreprise,**
2. **une concertation permanente** avec l’ensemble des fonctions de l’entreprise
3. **La connaissance des priorités,**
4. **une analyse des exercices précédents** pour tirer des ratios réels qui permettent des prévisions adaptées à la réalité de l’entreprise,
5. **la confection d’un tableau de bord** de suivi périodique (journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel...) L’information et relations avec les autres fonctions

6. **La communication** : la fonction trésorerie est tenue d'informer les dirigeants d'entreprise d'une manière périodique sur la situation de trésorerie, sur son évolution et les risques éventuels, il y va de l'avenir de l'entreprise.
7. **L'archivage des documents** (En général la loi prévoit une période de conservation de documents comptables de dix ans, pour le secteur public cette période est illimitée).
8. **L'utilisation de l'outil informatique** en se conformant aux dispositions du décret exécutif n°09-110 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques

### **3.2. Les procédures du cycle trésorerie**

Les procédures du cycle de trésorerie peuvent être regroupées en deux grandes parties. Nous avons les procédures opérationnelles et les procédures comptables.

#### **3.2.1. Procédures opérationnelles**

.Les procédures de trésorerie doivent traiter l'ensemble des opérations liées à la trésorerie tout en respectant les principes et la réglementation comptable : C'est pour cela qu'il y a des procédures opérationnelles et des procédures comptables.

Les procédures opérationnelles regroupent :

- Les procédures de budgétisation,
- Les procédures d'encaissement et
- Les procédures de décaissement.

##### **3.2.1.1. Procédure de budgétisation**

Cette procédure traite toutes les opérations qui conduisent à l'élaboration du budget de trésorerie. La participation de toutes les fonctions de l'entreprise (achat, investissements, salaires, et autres charges...) est indispensable. Chaque structure devra élaborer son budget en tenant compte de son impact sur la trésorerie. L'ensemble de ces données permettront à la gestion de trésorerie de confectionner un budget de trésorerie, souvent des arbitrages sont indispensables pour tenir compte des priorités et des possibilités de l'entreprise.

Cette procédure regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédit à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités.<sup>1</sup>

La budgétisation de la trésorerie, indispensable à une gestion optimale, situe sur plusieurs horizons dont le plus éloigné est généralement l'année. Cela signifie que le budget de trésorerie ne doit être en principe élaboré que pour une durée d'une année maximum. Nous pouvons affirmer que le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets.<sup>2</sup>

### 3.2.1.2. Procédure d'encaissement

Elle regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,.....) et de leur conservation dans les caisses et les banques. Cette procédure peut être scindée en deux sous procédures à savoir les encaissements en espèces et les encaissements par chèque.

#### ✓ La sous procédure encaissement en espèces

C'est une phase assez délicate et qui présente beaucoup de risques, la procédure doit être assez claire et doit décliner l'opération en un ensemble de tâches précises et les conditions à respecter de la réception des fonds par le caissier à leur dépôt en banque.

Nous pouvons affirmer que les tâches relatives à cette sous procédure sont les suivantes :

- La réception du client par le caissier ;
- La vérification des éléments de la facture ;
- La réception et vérification des espèces ;
- Le comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ;
- Le marquage du cachet « payé » sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- La remise de la facture ou du reçu au client ; la rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièces justificative ;
- Le rangement des espèces dans un coffre-fort dont aucune autre personne ne détient le code;
- La séparation de la caisse recette et celle des dépense ;

---

<sup>1</sup>BARRY, (Mamadou) : **Audit et contrôle interne**, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, 2009, Dakar, p.258.

<sup>2</sup>DELAHAYE & al, op.cit. , 467.

- Le remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au courrier pour versement ;
- La présentation des justificatifs de versement effectués par le coursier au responsable.<sup>1</sup>

✓ **La sous procédure encaissement par chèque**

Cette procédure couvre les tâches et les étapes suivantes :

- La 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 des chèques à la banque ;
- Présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque.<sup>2</sup>

**3.2.1.3. Procédure de décaissement ou de paiement**

Elle traite toutes les opérations bénéficiant d'un décaissement en espèces ou par chèque. Des documents doivent accompagner la demande de paiements effectuée par le responsable compétent par fonction.

A titre d'exemple le règlement d'une facture d'achat de matières et fournitures doit en plus de la facture, exiger le bon de livraison, d'un bon de réception de la marchandise et le bon d'entrée au magasin.

Elle reprend toutes les activités de règlement en espèces ou par banque. Elle peut être divisée en deux sous procédures à savoir le décaissement en espèces et décaissement par chèque.

---

<sup>1</sup> AHOANGANSI, (Evariste) : **Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA**, Edition mondexperts, 2006, Abidjan, p .286.

<sup>2</sup> SAMBE, (Oumar) et DIALLO, (Mamadou Ibra) : **Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA)**, ECJ, 2001, Dakar, p.286.

### ✓ Le décaissement ou paiement en espèces

Cette procédure regroupe les opérations suivantes :<sup>1</sup>

- Séparation des tâches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- Séparation de la caisse de recette et de la caisse de dépense afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- Plafonner la caisse c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépense à régler en espèces. Tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;
- Le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- Les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- Sortie de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;<sup>2</sup>
- les dépenses doivent être toujours accompagnées originaux des pièces justificatives;<sup>3</sup>
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

### ✓ Le décaissement ou paiement par chèque<sup>4</sup>

Le décaissement par chèque est réalisé par les opérations suivantes :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivrés par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge de l'émission des chèques de l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité de ces documents ;
- établissement du chèque par le comptable ou le trésorier ;

---

<sup>1</sup>BARRY, (Mamadou), 2009, op.cit. p.266.

<sup>2</sup>AHOUANGANSI, (Evariste), 2006, op.cit., p.470.

<sup>3</sup> Ibid.p.471.

<sup>4</sup>SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra, 2001, op.cit. p257.

- transmission des chèques émis et des documents reçus aux personnes chargées du contrôle et des signatures ;
- remise du chèque signé au fournisseur ou au bénéficiaire ;
- émargement par le fournisseur pour acquit ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiement par la mention « payé » ;
- tous les chèques de paiement doivent contenir les signatures de deux personnes dont les spécimens de signatures doivent être préalablement déposés en banque ;
- tous les chèques émis pour règlement des factures doivent être barrés et non endossables;
- tous les chèques sont enregistrés selon l'ordre numérique ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque ;
- envoyer le plus rapidement possible les chèques à leurs destinataires par une personne autre que celui qui les a préparés.

### **3.2.2. Procédures comptables**

Les procédures comptables relatives aux opérations de trésorerie doivent être conformes aux principes de la comptabilité financière (listés plus haut).

Par ailleurs, le cycle de trésorerie comportant des risques importants, la comptabilisation des opérations de trésorerie doit être limitée dans le temps pour pouvoir agir vite pour permettre les contrôles nécessaires.

En outre la séparation des tâches est inévitable dans cette fonction. Les agents chargés de la comptabilité sont distincts des agents qui gère la trésorerie.

#### **✓ La comptabilisation des opérations du cycle de trésorerie**

La comptabilisation des opérations du cycle de trésorerie doit obéir aux principes suivants :

- les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature, et ne pas attendre leur règlement par la banque
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés qu'à leur réception effective par la banque (notifiée par un avis de crédit) ;
- Aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banques : les banques à solde débiteur (au sens de

l'entreprise) doivent figurer à l'actif du bilan et celles à solde créditeurs doivent figurer au passif du bilan ;

- Les avoirs en monnaie étrangère doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture : les écarts positifs ou négatifs résultant de la conversion sont portés dans un compte de gains ou pertes.<sup>1</sup>

Les procédures comptables se regroupent autour des fonctions suivantes :

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

#### **3.2.2.1. Procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque**

Elle regroupe les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements encaissements-paiements intervenus.<sup>2</sup>

#### **3.2.2.2. Procédure de suivi des comptes de liaison**

Cette fonction essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds).<sup>3</sup>

#### **3.2.2.3. Procédure de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques**

Elle comprend toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse, de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et celles enregistrées par la banque, pour un compte donné.<sup>4</sup>

### **3.3. Contrôle et audit interne du cycle de la trésorerie**

Chaque entreprise quel que soit sa taille (petite ou grande), son secteur (public ou privée), est confrontée à des risques qu'elle doit gérer pour être pérenne. Selon COSO, « la gestion des risques d'entreprise est un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour

<sup>1</sup>SAMBE, (Oumar) et DIALLO, (Mamadou Ibra), 2001, op.cit. p .276.

<sup>2</sup>BARRY, (Mamadou) : **Audit et contrôle interne**, 2ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, 2004, Dakar, P .267.

<sup>3</sup>AHOUEANGANSI, (Evariste), 2006, op.cit., p.471.

<sup>4</sup>COOPERS & LYBRAND : **la nouvelle pratique du contrôle interne**, Editions d'organisations, 2000, Paris, p. 254.

gérer les risques, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ». Les risques peuvent être de nature différente à savoir le risque économique, financière, organisationnel ou autre. La réalisation du risque peut entraîner des pertes financières ou d'opportunités et entraver l'atteinte des objectifs.<sup>1</sup>

La maîtrise des risques est capitale pour toute entreprise pour lui permettre d'assurer sa pérennité.

### **3.3.1. Le contrôle interne appliqué au cycle trésorerie**

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

Nous retenons que le contrôle interne est un ensemble de mesures mises en place par les dirigeants et personnel de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Le contrôle interne contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. En matière de trésorerie, le contrôle interne vise les objectifs suivants : la séparation suffisante des fonctions, les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes dans les bons délais, les paiements appuyés par des pièces justificatives et sont dûment autorisés, tous les paiements et toutes les recettes sont enregistrés et qu'ils le sont correctement.<sup>2</sup>

- **Objectifs généraux du contrôle interne liés à la fonction trésorerie**

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général du contrôle interne est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Il poursuit dans le même sens en disant que : « pour atteindre l'objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents ». Ces objectifs permanents sont la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.<sup>3</sup>

« Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie sont les suivants :

---

<sup>1</sup> HAMZAOUI, (Mohamed) et PIGE, (Benoît) : **Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500**, Paerson Education, 2005, Paris, p .109.

<sup>2</sup> SAMBE, (Oumar) et DIALLO, (Mamadou), 2003, op.cit. p. 431.

<sup>3</sup> RENARD, (Jacques), 2010, op.cit. p .143.

- S'assurer que les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) ;
- S'assurer que les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
- S'assurer que les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées;
- S'assurer que les actifs liquides sont correctement protégés;
- S'assurer que la gestion de la trésorerie est optimisée sans faire courir de risques inclus à l'entreprise;
- Éviter la situation de cessation de paiement;
- Minimiser les frais financiers et optimiser les produits financiers;
- Contrôler le fonctionnement des comptes bancaires.
- Établir les prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter les insuffisances de trésorerie ;
- S'assurer de la disponibilité des fonds nécessaire pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- Régler les fournisseurs, verser les dividendes, rembourser les emprunts, payer les impôts, et effectuer tous les autres décaissements en temps voulu et s'assurer que les montants payés sont corrects ;
- enregistrer tous les montants décaissés avec précision ;
- protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants ».

Dans le cadre de la gestion de la trésorerie, les objectifs doivent permettre de s'assurer de :

- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale ;
- les comptes traduisant les dépôts et retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifiés ;
- tout dépôt et retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté,
- existe un système de contrôle périodique des existants en caisse, la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement) ;

- la revue périodique des travaux de rapprochement par un responsable désigné par la direction générale.<sup>1</sup>

### **3.3.2. Risques opérationnels du cycle trésorerie**

Les risques opérationnels liés au cycle trésorerie sont relatifs à la faiblesse des procédures de ce cycle. Les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les suivants : les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds.<sup>2</sup>

#### **3.3.2.1. Risques liés à la budgétisation**

- Les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques,
- la non élaboration du budget de trésorerie,
- la mauvaise maîtrise de la trésorerie,
- l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie.<sup>3</sup>

#### **3.3.2.2. Risques liés aux encaissements et aux décaissements**

Les risques liés aux procédures d'encaissement et de décaissement sont le risque de détournement d'encaissement ou de détournement par création de dépenses fictives :

- difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ;
- difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ;
- risque de détournement des encaisses significatives détenues par le caissier ;
- existence de bons de caisse non régularisés, correspondant à des prêts déguisés ;
- risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés.<sup>4</sup>

#### **3.3.2.3. Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque**

Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque sont :

- le risque de détournement de caisse non détecté, risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ;

---

<sup>1</sup> BARRY, (Mamadou), 2004, op.cit. P.73.

<sup>2</sup> Ibid. p.275.

<sup>3</sup> BARRY, (Mamadou), 2004, op.cit. p.275.

<sup>4</sup> SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra : **Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA)**, ECJ, 2003, Dakar, p. 431.

- risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ;
- risques de maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **3.3.2.4. Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques, analyse et justification des comptes de virements de fonds.**

Les risques liés à ces procédures sont les suivants :

- Inexactitude, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, empêchant de ce fait, l'exercice d'un contrôle correct ;
- Risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ;
- Risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement.<sup>2</sup>

#### **3.3.3. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie**

Les objectifs doivent permettre en matière de gestion de trésorerie d'établir des prévisions fiables, de s'assurer de la disponibilité des fonds pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie, de procéder à des décaissements seulement pour des achats autorisés et enfin d'enregistrer avec précision toutes les créances encaissées.<sup>3</sup>

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

##### **3.3.3.1. Les moyens dévolus à la trésorerie**

Ils permettent la réalisation des objectifs, et peuvent être d'ordre humain, financier, et technique. Pour la fonction trésorerie, il faut que le personnel jouisse d'une compétence irréprochable et doit développer les qualités humaines suivantes: organisateur, technicien, anticipatif, communicateur. Le trésorier doit aussi connaître les mécanismes bancaires, savoir négocier les conditions bancaires, gérer les flux financiers etc. Malgré ses compétences il ne

---

<sup>1</sup>COOPERS & LYBRAND : **la nouvelle pratique du contrôle interne** , Editions d'organisations, 1999, Paris, P.218.

<sup>2</sup>SHICK, (Pierre) : **mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission**, Dunod, 2001, Paris, P.156.

<sup>3</sup>COOPERS & LIBRAND & IF ACI : **la nouvelle pratique du contrôle interne**, Editions d'Organisation, 1994, p. 94.

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

### **3.3.3.2. Le système d'information et de communication de la trésorerie**

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

### **3.3.3.3. L'organisation de la trésorerie**

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

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

### **3.3.3.4. Les procédures de la trésorerie**

Elles décrivent la façon dont doit être réalisées les tâches à accomplir. Les techniques et méthodes de la trésorerie doivent être: définies, écrites dans un manuel de procédures, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance du personnel concerné, notamment les procédures liées aux différentes fonctions de trésorerie à savoir les procédures de budgétisation, d'encaissements, et de décaissements.

## **Conclusion**

La trésorerie est un domaine très sensible au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer sa mauvaise gestion. Pour cela, elle doit être gérée avec une attention particulière. La gestion des risques qui lui sont inhérents constituent des points capitaux pour la réussite de sa bonne gestion. La gestion de ces risques nécessite un bon dispositif de contrôle interne, une culture du risque d'entreprise, une démarche méthodologique et une organisation bien structurée et adaptée à l'activité de l'entreprise.

## **PARTIE 02**

### **ETUDE DE CAS**

## **CHAPITRE 1**

### **PRISE DE CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE**

- I- Prise de connaissance de l'entreprise SAA
- II- Présentation de la fonction de l'Audit interne au niveau de la  
SAA

## **Chapitre 1 : prise de connaissance de la Société Nationale d'Assurance(SAA)**

### **1.1. prise de connaissance de l'entreprise SAA**

L'activité « assurances » représente un secteur de services important pour l'économie. Elle regroupe des prestations liées aux risques d'automobile, aux risques industriels, de transports, agricoles, assurances des individus, assurances groupes et autres types d'assurances particuliers...

L'Assurance est, par définition, un système qui permet de prémunir un individu, une association ou une entreprise contre les conséquences financières et économiques liées à la survenance d'un risque.

Une compagnie d'assurances est une entreprise qui assure des services d'assurances.

#### **1.1.1. Le marché algérien des assurances, son évolution et sa structure<sup>1</sup>**

DE 1962 à 1996, le marché des assurances était naissant, le départ des compagnies françaises ont laissé un terrain vierge occupé par la SAA, créée en 1963 en société mixte algéro-égyptienne. et quelques petits opérateurs.

Durant plusieurs décennies 1966- 1989 le marché des assurances était protégé et les compagnies d'assurances étaient spécialisées par branches en situation de quasi-monopole. La SAA couvrait les risques liés à l'automobile, assurances des ménages et des personnes, l'assurance des professions libérales et des collectivités locales secteur de la santé.... La CAAR avait les risques industriels et ceux du transport. En 1982, il a été créé la CAAT spécialisée dans les risques des transports, la CAAR couvre uniquement les risques industriels.

Les réformes entamées en 1989 notamment la création des EPE (Entreprises publiques économiques) accordant une autonomie aux entreprises publiques. En 1990, la contrainte « spécialisation » a été levée permettant ainsi aux entreprises publiques des assurances de s'attaquer au marché des assurances dans sa globalité.

L'ordonnance 95-07 du 25/01/1995 sur les assurances mettait fin au monopole de l'état sur les activités des assurances et autorise l'ouverture du secteur à la création de sociétés privées d'assurance. Cette ordonnance a été modifiée et complétée par la loi 06-04 du 20 février 2006

---

<sup>1</sup> Guide des assurances en Algérie ( KPMG), 2009, P.P. 13-17

pour apporter des précisions importantes notamment pour renforcer l'activité des assurances des personnes et assurances groupes, activités qui ne représentent que 8% du marché alors que par exemple ce type d'assurance représente 50% du marché français des assurances.

Actuellement les sociétés d'assurances en plus de la SAA, la CAAR, la CAAT, nous trouvons la société CASH spécialisée dans les hydrocarbures, vue les spécificités de ce secteur, filiale de SONATRACH, CIAR et des compagnies privées notamment : 2A, Trust Alegria, GAM (générale des assurances méditerranée), Salama, Alliance assurances, CARDIF -Djaziar<sup>2</sup>

Le marché des assurances représenté plus de 1.2 milliard de USD, un marché relativement faible par rapport aux pays émergents et développés. En effet, il ne représente que 0.6 % du PIB, en France ce taux est de 8%, et de 13% au Pays Bas, 2.5% en Afrique du Sud, au Maroc le taux est de 3%, et 1.9% en Tunisie. Mais le secteur connaît une évolution à deux chiffres une moyenne dépassant le 13% par an.

L'assurance automobile représente le segment le plus important : 46% du marché global des assurances, les risques industriels représentent 31%, les assurances des personnes 8%. Dans les pays développés l'assurance des personnes occupe la première place, notamment l'assurance-vie. L'assurance automobile ne représente que 19 % de l'ensemble du marché.

Ces comparaisons montrent que le secteur des assurances est déstructuré et peu développé et peu connaît une évolution assez intéressante pour l'économie du pays. Les spécialistes s'accordent à dire que le marché algérien des assurances est à fortes potentialités pour L'avenir.

### ➤ Mesures prudentielles et supervision des compagnies d'assurances<sup>3</sup>

Il convient de signaler que le secteur des assurances vue les risques d'insolvabilité qu'il peut représenter si des mesures prudentielles ne sont pas respectées et dans le but de protéger le client, la centrale des risques qui a pour rôle de veiller aux respects de normes spécifiques à l'activité des assurances exige des informations périodiques réglementées par des textes, notamment l'ordonnance 95-07, la loi 06-04 et les arrêtés d'applications suivants :

---

<sup>2</sup> Guide des assurances en Algérie (KPMG), 2009, P16

<sup>3</sup> Ibid., pp.13.14.

- L'arrêté du 23/7/96 relatif à la liste et la forme des documents à transmettre à l'administration centrale ministère des finances,
- L'arrêté du 23/7 /98 relatif à la liste et la forme des livres et registres à tenir par une compagnie d'assurance.
- L'arrêté du 6 avril 2007 fixant la forme et la périodicité des documents à transmettre à la centrale des risques (Jora n°59 du 23/2/2006)

La commission de supervision des assurances créée par décret n° 08-113 du 9 avril 2008 a pour mission d'arrêter annuellement un programme des opérations relatives à la supervision et au contrôle des sociétés d'assurance.

Les livres et registres spécifiques à l'activité assurance, notamment :

- 1- Un registre de contrats, reprenant tous les contrats d'assurance
- 2- Un registre des sinistres enregistrés ;
- 3- Un registre des opérations d'assurances ;
- 4- Un registre des opérations de coassurances.

### **1.1.2. historique de la SAA**<sup>4</sup>

La SAA (Société nationale des assurances) est une Entreprise Publique Economique dont le seul actionnaire est l'Etat. Elle dispose d'un capital social de 20 milliards DA.

La SAA est l'une des premières sociétés d'assurance instituées en Algérie au lendemain de l'indépendance du pays. Elle avait entre 1962 et 1966 le statut de société mixte avec deux pays actionnaires l'Algérie (61%) et l'Egypte (39%). En 1996, l'ordonnance 66-127 instaure le monopole de l'état sur les assurances. L'ordonnance 66-129 nationalise la SAA qui devient totalement algérienne avec le statut de société nationale.

En février 1989, dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques, SAA est transformée en EPE avec un capital de 16 milliard de DA, l'état étant l'unique actionnaire.

### **1.1.3. L'activité de la SAA**

SAA pratique les opérations d'assurances toutes branches, notamment :

- Responsabilité civile et dommages automobiles et assistance.

---

<sup>4</sup> [www.SAA.dz](http://www.SAA.dz). Le 28-04-2014. À 12 :45.

- Assurance risques divers: Incendie, explosions et risques annexes, notamment dégâts causés par des eaux. Vol des marchandises,
- Responsabilité civile : Multirisques habitation. Multirisques professionnelles des artisans, commerçants
- Assurances des risques industriels: -Incendie, explosion et risques annexes. -Bris de machines.
- Responsabilité civiles des produits livrés
- Tous risques informatiques et électroniques.
- Assurances des risques engineering et construction:
- Responsabilité civile professionnelle des architectes et entrepreneurs.
- Responsabilité civile décennale.
- Assurances de transport (maritime, terrestre, ferroviaire, aérien.
- Assurances des catastrophes naturelles
- Assurance des risques agricoles

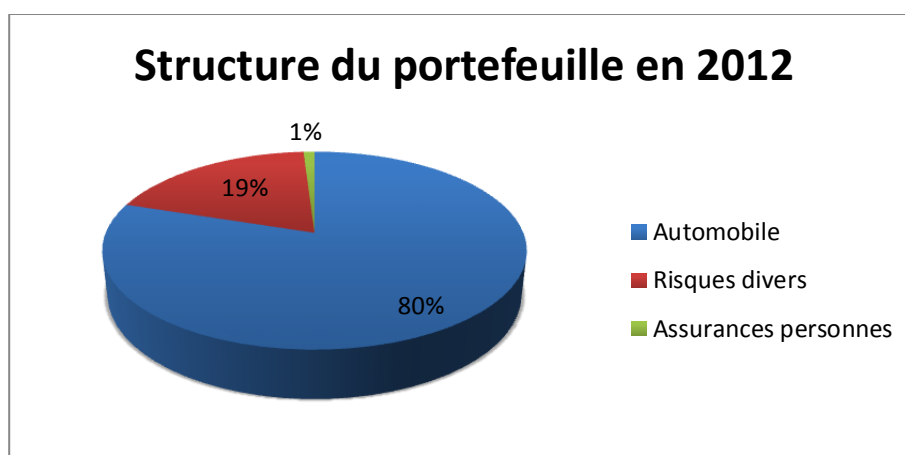
➤ **Son activité en chiffres.**

Le CA de l'exercice 2012 est de 23.164 milliards de DA, croissance de 10%, La SAA possède 25% part du marché et 40% marché de l'automobile. Ces effectifs étaient de 4645 au 31/12/2012.

**Tableau 1.1 : Evolution du chiffre d'affaires par branche : 2010-2012**

Type de risque	2010	2011	2012	Evolution 2012/2011	Taux de structure
Automobile	14 5741	15 377	18 456	20%	80%
Risques divers	3 880	4 339	4 500	5%	19%
Assurances personnes	1 619	1 426	208	-85%	1%
Total	20 073	21 142	23 164	10%	100%

Source : [www.SAA.dz](http://www.SAA.dz). Le 05-06-2014. À 10:45.

**Figure 1.2 : Structure du portefeuille en 2012**

Source : D'après les chiffres du rapport annuel de 2012 de la direction des assurances,  
« Ministère des Finances »

Les indemnisations représentent un montant de 12 337 milliards soit la moitié du montant total de l'activité, 90% des indemnisations concernent la branche automobile.

La SAA occupe la première place avec 27% de part du marché, la CAAT : 20% et la CAAR : 15%, CASH : 12%. Les compagnies privées ont des parts de marché assez limitées, mais l'évolution est assez significative : 2A :4%, Salama et Trust Aléria : 3% chacune, GAM : 2%.

#### **1.1.4. Les perspectives de développement de la SAA<sup>5</sup>**

Selon la déclaration du PDG lors du cinquantième anniversaire de la SAA, l'entreprise se donne comme objectifs le maintien et le renforcement de sa position de leader du secteur malgré son ouverture et une grande concurrence. Mais le secteur possède des potentialités importantes. Elle retient la branche automobile comme branche-prioritaire vu l'expérience acquise dans ce domaine et les flux de trésorerie qu'elle génère.

La SAA compte privilégier la formation pour maîtriser les nouvelles techniques en informatique, en marketing et dans l'innovation des produits et services.

<sup>5</sup> Déclaration de Mr A. Latrous PDG / SAA à l'occasion du cinquantième de la SAA 1963-2013.

## **1.1.5. L'organisation et l'organigramme de la SAA**

### **1.1.5.1. Organisation de la SAA**

La structure de la SAA obéit aux dispositions des statuts d'une société par actions, aussi elle est dotée d'une assemblée générale des actionnaires, d'un conseil d'administration, d'un PDG et de diverses structures fonctionnelles et opérationnelles. Le PDG est secondé par trois directeurs généraux : (technique, l'administratif, finances et comptables.), des divisions et directions spécialisées ou régionales, la direction de l'audit relève directement du PDG (voir organigramme ci-après).

Dans le but d'être le plus proche possible du client la SAA a développé un réseau assez dense composé de :

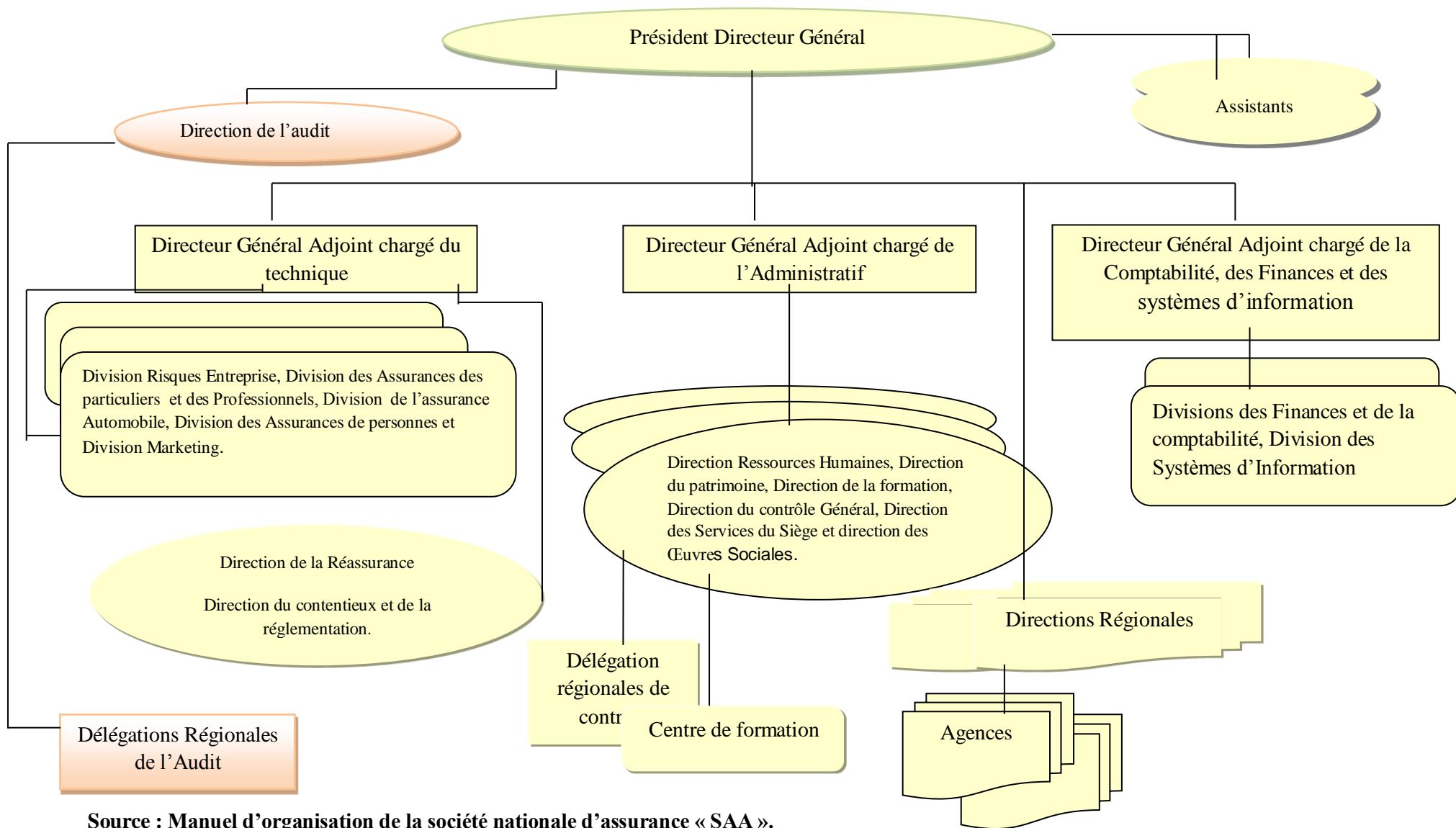
- 14 directions régionales
- 290 agences
- 182 agents généraux
- 22 courtiers
- 136 agences de la Bancassurance avec la DADR, la BDL et la BNA
- Des filiales spécialisées dans l'expertise, l'imprimerie, la formation, l'assistance et dans les assurances des personnes.

### **1.1.5.2. Organigramme de la SAA :<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> Document interne de la SAA

**Figure 1.2 : Organigramme de la SAA :**



Source : Manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».

## **1.2. Présentation de la fonction de l'Audit interne au niveau de la SAA :**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à la SAA une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

### **1.2.1. Le statut de l'audit interne de la SAA :**

L'audit interne est mis en œuvre au sein de la SAA par la Direction de l'Audit Interne qui est placée sous l'autorité directe du président Directeur Général.

L'audit interne exerce ses prérogatives à l'aide d'auditeurs professionnels, organisés en équipes d'intervention, dirigées par des chefs de missions.

Les auditeurs sont plutôt des généralistes pouvant être affectés à tout type de mission. Ils sont, toutefois, spécialisés dans l'audit des activités spécifiques à l'assurance. Les auditeurs sont répartis sur 04 niveaux :

- Chef de missions (3 à 5 ans d'expérience en qualité d'auditeur)
- Auditeurs principal (3à5ans d'expérience en qualité d'auditeur)
- Auditeur
- Assistant auditeur.

### **1.2.2. le rôle et les pouvoirs de l'audit interne**

#### **1.2.2.1.Le rôle de l'audit interne :**

Lors de la réalisation de ses missions d'audit, la Direction de l'Audit Interne est chargée d'apporter une aide aux responsables des entités de la SAA afin de déterminer les risques liés aux missions et activités des structures, d'analyser les systèmes de contrôle interne mis en place et d'élaborer des recommandations pour atteindre une gestion plus efficace et efficiente des entités.

Après la fin d'une mission, la Direction de l'Audit Internes effectue un suivi de la mise en œuvre des recommandations.

La Direction de l'Audit Interne n'exerce ni autorité ni responsabilité dans les activités qu'elle audite. Ses recommandations qui doivent permettre d'améliorer les processus et le fonctionnement de la SAA.<sup>7</sup>

#### **1.2.2.2. Pouvoirs et responsabilités de l'audit interne :**

- **Indépendance :**

L'auditeur interne est indépendant de toutes les activités, programmes et opérations objet d'audit, afin d'assurer l'impartialité et la crédibilité des audits réalisés. Du fait de son indépendance, l'auditeur interne ne peut assumer aucune responsabilité opérationnelle.

- **Responsabilité :**

La Direction de l'Audit déploie, pour accomplir ses travaux, les moyens et techniques requis et les pratiques généralement reconnues, notamment au niveau international (en l'absence de normes en Algérie).

La Direction de l'Audit coordonne ses travaux avec ceux de la Direction du Contrôle Général et des Commissaires aux Comptes en vue d'assurer une couverture adéquate des travaux d'audit et d'éviter, dans la mesure du possible, les redondances et les chevauchements.

Elle s'engage à mener ses missions en toute indépendance, à respecter une stricte confidentialité et à documenter ses constats et analyses.

#### **1.2.3. Organigramme et Missions de la Direction de l'Audit interne :<sup>8</sup>**

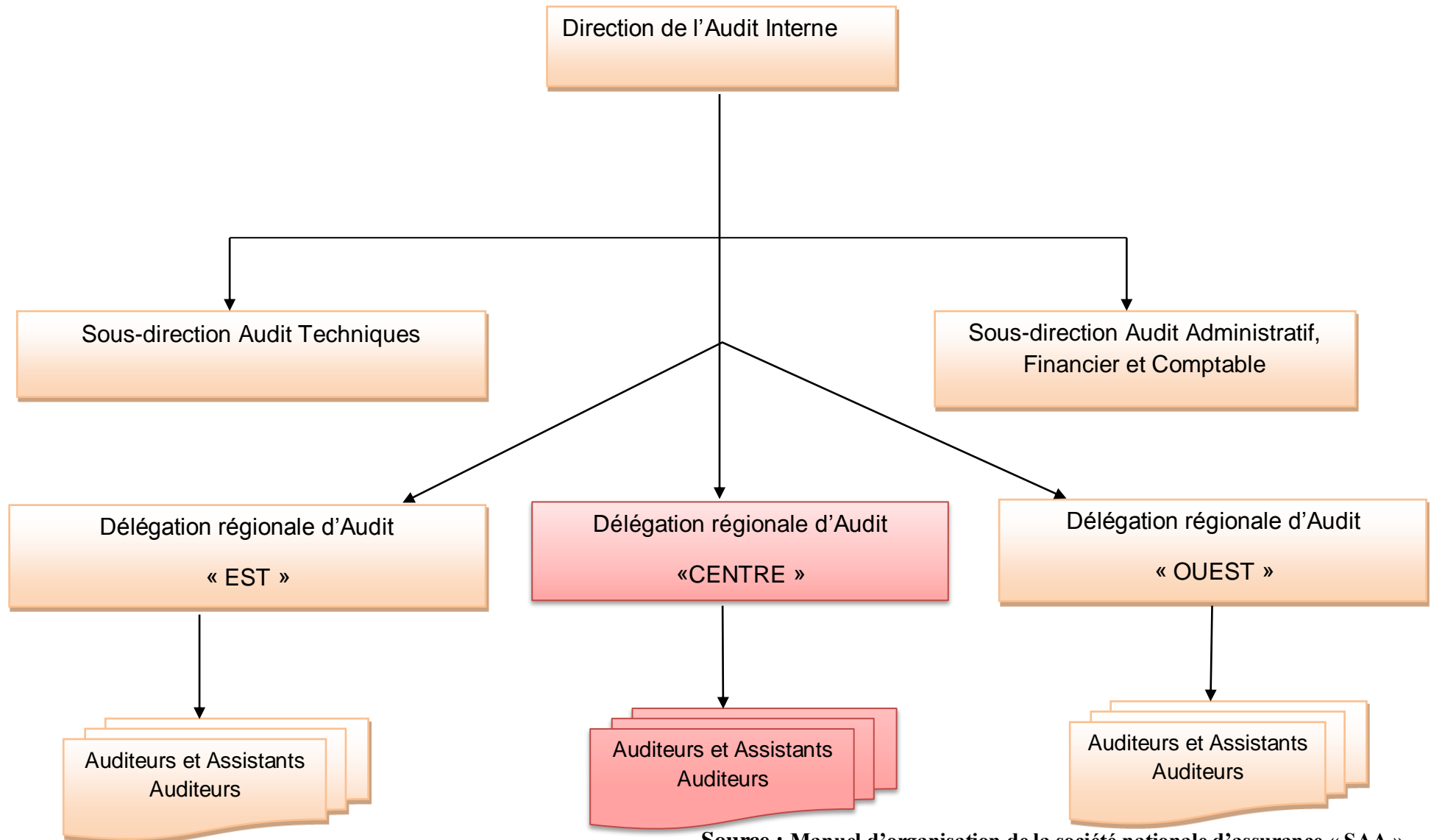
##### **1.2.3.1. organigramme de la direction audit interne :**

---

<sup>7</sup> Charte d'audit interne SAA, p. 2

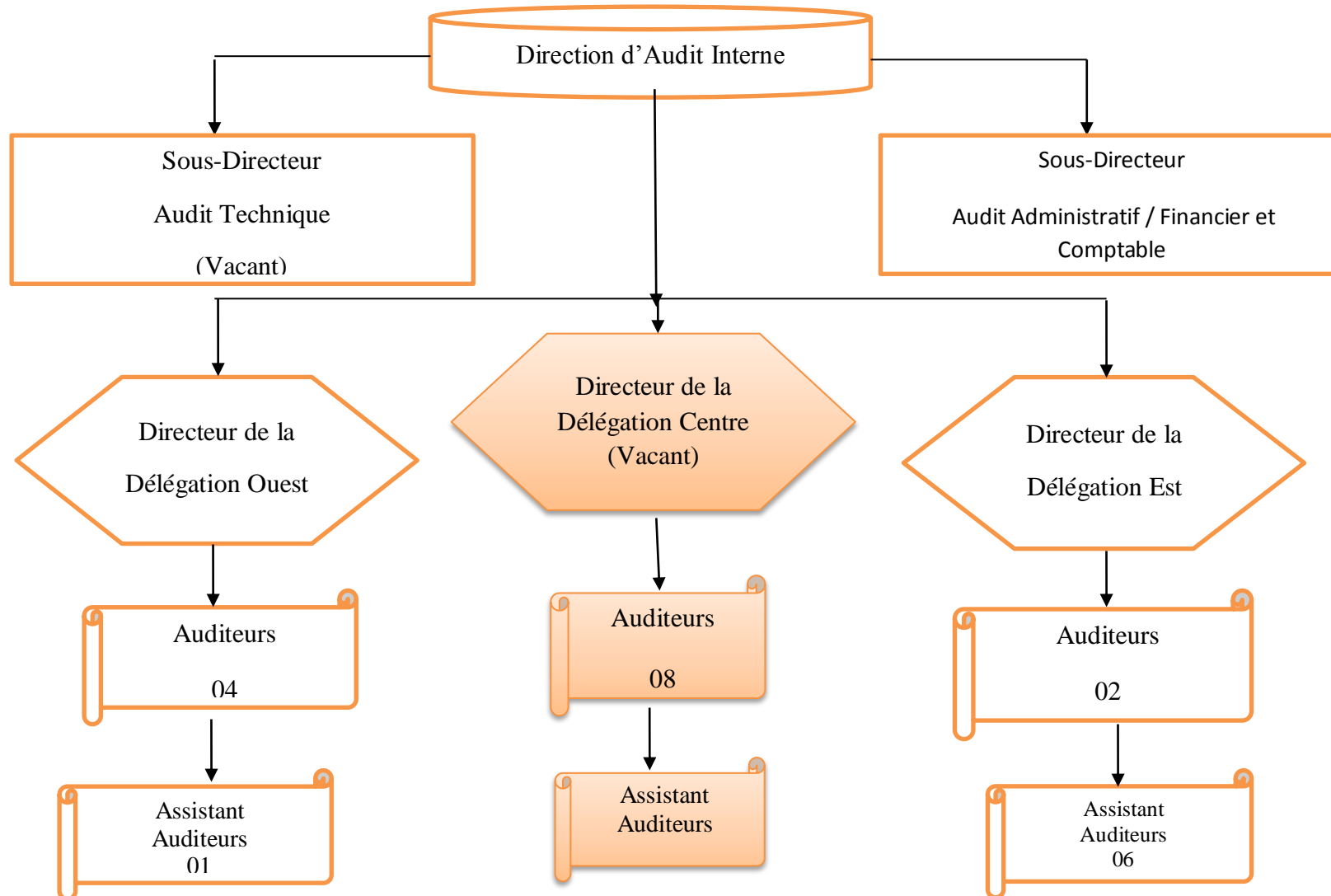
<sup>8</sup> Manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».

**Figure 1.3 : Organigramme de direction de l'Audit Interne**



Source : Manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».

Figure 1.4 : **EFFECTIF DE LA STRUCTURE D'AUDIT 2013**



Source : Manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».

### 1.2.3.2. Missions et attributions de la Direction de l'Audit interne :

La Direction de l'Audit est chargée de veiller à la protection du patrimoine de l'entreprise. Elle a pour missions de s'assurer de la bonne utilisation des ressources de l'entreprise. Son champ d'intervention couvrira l'audit financier et comptable, l'audit opérationnel et l'audit informatique.

A ce titre, elle doit veiller, à travers la conformité et la régularité des opérations vis-à-vis du contrôle interne (manuel des procédures de l'entreprise), à faire éviter le gaspillage des ressources et la fraude au sein de l'entreprise. Elle apprécie, à cet effet, l'efficacité du fonctionnement des entités et émet des recommandations pour corriger les insuffisances relevées.

La Direction de l'Audit remplit ses missions par le biais d'auditeurs internes opérant dans un souci de complémentarité avec les auditeurs externes (commissaires aux comptes) et réalise annuellement un rapport d'audit interne.

➤ **Sous-Direction « de l'Audit Technique »** : elle a pour mission de :

- Vérifier, à travers des audits de régularité, que les opérations techniques sont régulières et que leur traduction dans les documents comptables de l'entreprise est sincère ;
- Recueillir toutes les notes, circulaires, directives et autres documents émanant de la Direction générale et des responsables techniques ayant un rapport avec sa mission ;
- Donner un avis sur toutes notes, circulaires, directives et autres documents constitutif du contrôle interne de l'entreprise au regard de sa pertinence, de son contenu et de sa cohérence avec l'ensemble du dispositif ;
- Vérifier, à travers des audits de conformité, que le manuel des procédures techniques, faisant partie intégrante du contrôle interne de l'entreprise, est bien observé dans la pratique et ce, à travers tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise ;
- Formuler des recommandations pour la prise en charge des insuffisances relevées et en assurer le suivi.

➤ **Sous-Direction « de l'Audit Administratif, Comptable et Financier »** : elle a pour mission de :

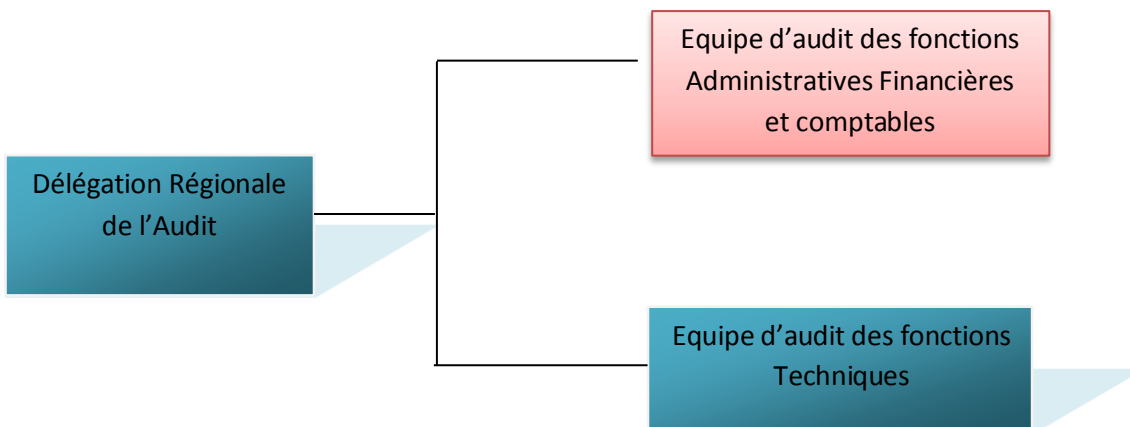
- Vérifier, à travers des audits de régularité, que les opérations administratives, comptables et financières sont régulières et que leur traduction dans les documents financiers et comptables de l'entreprise est sincère ;
- Recueillir toutes les notes, circulaires, directives et autres documents émanant de la Direction générale et des responsables chargés de l'administration et des finances ;

- Donner un avis sur toutes notes, circulaires, directives et autres documents constitutif du contrôle interne de l'entreprise au regard de sa pertinence, de son contenu et de sa cohérence avec l'ensemble du dispositif ;
- Vérifier, à travers des audits de conformité, que le manuel des procédures administratives, comptables et financières, faisant partie intégrante du contrôle interne de l'entreprise, est bien observé dans la pratique et ce, à travers tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise ;
- Formuler des recommandations pour la prise en charge des insuffisances relevées et en assurer le suivi.

**1.2.4. Organigramme et Missions des délégations régionales de l'Audit :**<sup>9</sup>

**1.2.4.1. Organigramme des délégations régionales de l'audit**

**Figure 1 .5 : organigramme des délégations régionales de l'audit**



**Source : Document interne de la SAA**

<sup>9</sup> Manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».

**1.2.4.2.Missions et attributions des délégations Régionales de l'Audit :**

La création de délégation d'audit régional est motivée par le nombre important des directions régionales dont l'importance du réseau de distribution et de sa dispersion sur le territoire national, d'une part et d'autre part, par le souci de favoriser un audit efficace et régulier des directions régionales.

La délégation d'audit régionale remplira les missions et attributions suivantes :

- Exécuter le plan de charge régional en audit ;
- Vérifier, à travers des contrôles de régularité, que les opérations techniques, administratives, financières, comptables et informatiques sont régulières et que leur traduction dans les documents financiers et comptables de l'entreprise est sincère ;
- Vérifier, à travers des contrôles de conformité, que le manuel des procédures de toutes les fonctions, faisant partie intégrante de l'activité de l'entreprise, est bien observé dans la pratique à tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise ;
- Formuler des recommandations pour la prise en charge des insuffisances relevées et en assurer le suivi.

La délégation de l'Audit régionale est placée sous l'autorité de la direction centrale de l'audit et exerce ses missions à travers deux équipes dont l'une est chargée de l'audit des fonctions administratives, comptables et financières des directions régionales et des agences et l'autre des fonctions techniques des mêmes structures.

## **CHAPITRE 2**

### **ANALYSE DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE TRESORERIE AU NIVEAU DE LA SOCIETE ALGERIENNE D'ASSURANCE (SAA)**

- I- Présentation du contrôle interne de division finances et comptabilité.
- II- Les objectifs et les risques possibles dans la mission d'audit du cycle trésorerie.
- III- Démarche suivie, résultats et recommandations.

## **Chapitre 2 : Analyse du contrôle interne du cycle trésorerie au niveau de la société Algérienne d'Assurance**

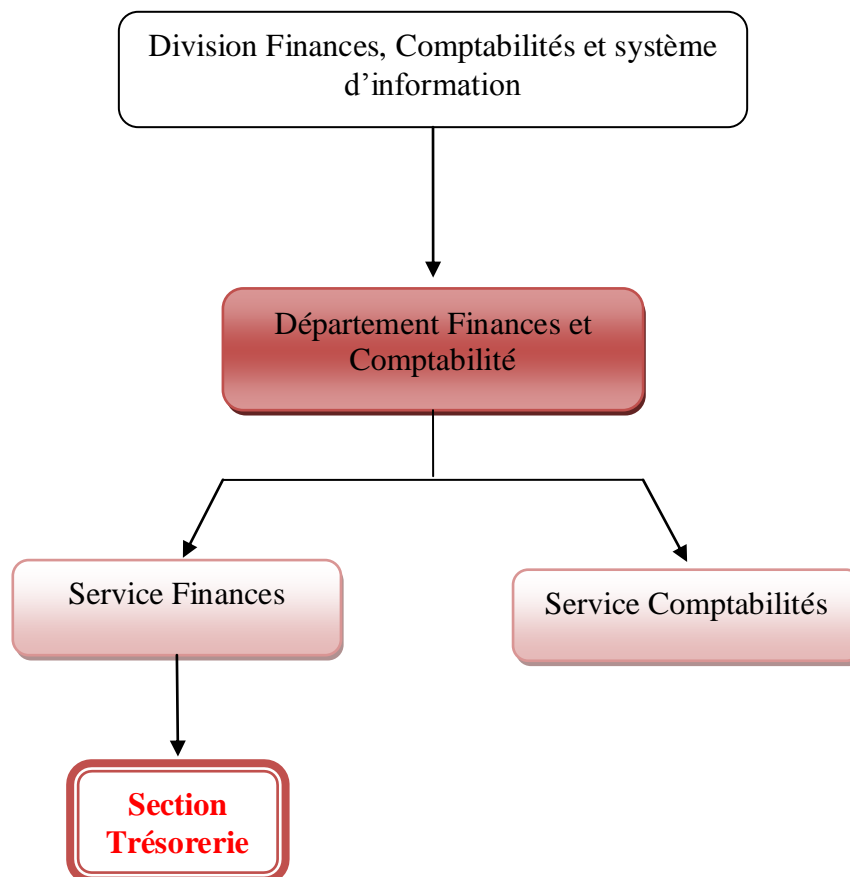
Nous avons précédemment exposé, les différentes étapes du déroulement d'une mission d'audit : la phase d'étude, la phase de réalisation, ainsi que la phase de conclusion.

A présent nous allons consolider les acquis théoriques antérieurement relatés, comme nous allons tenter d'appliquer cette démarche à un cas pratique concret.

Nous avons pour cela choisi une mission d'audit du cycle trésorerie au sein d'une direction régional d'Alger I et d'une agence à BIR-MOURADRAIS de la SAA au niveau de division finances et comptabilité (section trésorerie.)

### **2.1. Présentation du contrôle interne de la division finances et comptabilité**

#### **2.1.1. Organigramme de la division finances et comptabilité**



### **2.1.2. Mission de la division finances et comptabilité**

Le Département Finance et Comptabilité est chargé de définir et de mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de finance et comptabilité afin d'assurer aux mieux l'exécution des différentes activités et par le même d'atteindre les objectifs fixés.

Elle est décomposée en deux structures :

#### **2.1.2.1. Service comptabilité :**

Sa mission est de :

- Veiller au respect des dispositions de la convention collective concernant la comptabilité
- Superviser, contrôler, assister les agences sous sa tutelle de point vue comptabilité
- Enregistrer toutes les recettes et les dépenses de Direction Régionale Alger I

#### **2.1.2.2. Service finances :**

Sa mission est de :

- Suivi de la situation financière de chaque agence.
- Suivi des impayés des agences.
- Suivi de l'exécution budgétaire de la Direction Régional Alger I ;
- Etablissement et remise des chèques.

### **2.1.3. Description des procédures de la fonction trésorerie**

**Remarque :** Un manuel écrit des procédures relatives à la trésorerie, n'est pas disponible.

Néanmoins on a pu formaliser la procédure suivie par la section trésorerie dans sa fonction, à la suite d'interviews menées avec le responsable en la matière (chef de Service Finances)

- Suivi des situations financières des agences et ceci à partir des états financiers envoyés par les agences chaque fin du mois (envoyés par flash disque)
- Suivi de la situation des impayées et recouvrés des agences et ceci à partir des états B10 impayés et B11 recouvrés envoyés chaque décades et chaque fin du mois (à partir du logiciel des impayées)
- Etablissement et remises des chèques pour le règlement des dossiers sinistres et les notes d'honoraires et les charges fiscales et parafiscales, en plus le règlement des salaires et dépenses intérieures de l'unité, et enfin l'enregistrement de tous les chèques émis
- Suivi des états de rapprochement bancaires des agences et ceci à partir des états de rapprochement envoyés mensuellement par les agences et ensuite leur enregistrement
- Suivi de l'état de da la caisse par des PV de caisse décadaires et mensuels et ensuite leur Enregistrement.

## **2.2. Les objectifs et les risques possibles dans la mission d'audit du cycle trésorerie:**

### **2.2.1. Les objectifs**

Notre objectif de la mission est d'avoir un aperçu sur le déroulement des dispositifs du contrôle interne, dans cette entreprise. Cette analyse a pour finalité la clarification du rôle du contrôle interne de l'audit dans le cycle de trésorerie, d'une manière globale. La conclusion ne peut être élaborée qu'après l'évaluation du contrôle interne lui-même.

On a choisi que notre appréciation du contrôle interne portera sur la fonction Trésorerie au niveau de la direction régionale Alger I et de l'agence de BIR-MOURADRAIS code 1705.

#### **2.2.1.1. Objectifs généraux :**

S'assurer que :

- Que toutes les séparations de fonctions sont suffisantes
- Que toutes les recettes de l'entreprise sont enregistrées et encaissées, et que tous les paiements effectués sont saisis et comptabilisés (exhaustivité)
- Que toutes les recettes enregistrées correspondent à des recettes de l'entreprise, et que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise
- Que toutes les recettes et les paiements sont enregistrés dans la bonne période
- Que les recettes et les dépenses enregistrés sont correctement évalués
- Que toutes les recettes et les dépenses réalisées sont correctement imputées, totalisées et centralisées

#### **2.2.1.2. Objectifs spécifiques**

Pour un contrôle interne satisfaisant en matière de gestion et de suivi de la trésorerie sûr, il est arrêté les objectifs suivants :

##### **➤ Au niveau de la direction régionale :**

- S'assurer de la désignation au niveau de la DR, d'un chargé pour le suivi des opérations comptables enregistrées par les agences.
- S'assurer de l'existence des fiches de postes et de la séparation des tâches incompatibles.
- S'assurer de l'existence des procédures relatives à la gestion de la trésorerie et leur application correcte ;

- S'assurer de l'enregistrement de tous les encaissements et les décaissements appuyés de justificatifs essentiels, conformément au guide d'imputation SCF-SAA ;
- S'assurer que tous les encaissements et les décaissements, enregistrés par les agences font l'objet de contrôle et de suivi rigoureux par les responsables de la Direction Régionale, notamment le Directeur.
- S'assurer du rapprochement des chiffres, notamment :
  - Etats des primes impayées (E10) et états des primes recouvrées (E11) avec les situations financières (TFT).
  - Etats des rapprochements bancaires avec les relevés bancaires et le journal de la trésorerie
- S'assurer de la bonne application des dispositions réglementaires en matière de suivi des bordereaux de caisse et des chèques.
- S'assurer Que tous encaissements et les décaissements sont correctement comptabilisés.
- S'assurer du respect des procédures concernant la tenue des registres et supports règlementaires notamment, les registres des relevés des chèques émis et le journal des opérations bancaires(JOB).
- S'assurer que toutes les opérations de la trésorerie, octroyer par les agences, en plus des justificatifs exigés dans la procédure, ont fait l'objet d'accord préalable des services concernés de la Direction Régionale et de la Division concernée.
- S'assurer que l'applicatif informatique, développé en interne pour l'enregistrement et le suivi de la trésorerie est maîtrisé, sécurisé et qu'il est en conformité avec ORASS (logicielle utilisé par l'entreprise).

➤ **Au niveau des agences :**

- S'assurer que le suivi des encaissements et de décaissements est du ressort du chef d'agence.
- S'assurer de l'existence et de la mise à jour de toutes les instructions relatives à la gestion et au suivi de la trésorerie et leur bonne application ;
- S'assurer du bon suivi et de l'efficacité concernant la gestion de la trésorerie, enregistrée par les agences, notamment :
  - Enregistrement de toutes les opérations par chèque sur le registre (JOB).

- La constitution des dossiers répliques de tous les encaissements et les décaissements enregistrés par les agences ;
- S'assurer du bon suivi régulier de la trésorerie
- S'assurer de la gestion correcte et du bon suivi des dossiers de la trésorerie.
- S'assurer de la régularité et de la conformité des opérations enregistrées, aux comptes banques et de clients et fournisseurs, conformément au nouveau système financier et comptable SCF (Guide SAA)
- S'assurer que toutes les opérations sont transcrites et communiquées d'une manière régulière et systématique, dans le tableau de flux de trésorerie (TFT).
- S'assurer de l'existence du logiciel (informatique), développé et maîtrisé pour le suivi des opérations de la trésorerie.
- S'assurer du rapprochement des chiffres impayés entre les états édités par le logiciel et les états établis par la comptabilité ;
- S'assurer de l'existence et de la tenue correcte du registre des encaissements et de décaissements et les états de rapprochement bancaires prévus par le logiciel.

Notre travail doit être focalisé sur l'appréciation des dispositifs déjà existants, dans le domaine de gestion et de suivi de la trésorerie.

Auparavant, nous avons fait le point avec la Direction Régional chargée des finances, pour le recueil et la collecte de l'information, nécessaire pour les travaux de vérifications et d'analyse envisagés.

➤ **Référentiel :**

Nous avons retenu comme référentiel les documents suivants :

- Guide d'imputation comptable SCF-SAA ;(ensemble des opérations traité : immobilisation, créances, trésorerie, achats ; ventes, ...)
- Instructions, notes et directives relatives au suivi des créances sur assurés, actualisés, notamment :
  - Procédure d'octroi de crédit aux clients et provisionnement des créances douteuses N° 113/PDG/2012 du 13 mars 2012.
  - Procédure d'octroi de paiement selon échéancier et engagement dûment établi N° 363/2006 du 17/12/2006 ;
  - Procédure portant traitement des créances sur assurés et provisionnement des primes douteuses N° 48/PDG/10 du 08/02/2010 ;

- Procédure réglementant l'octroi de facilités de paiement des primes d'assurance et l'envoi de fonds et fixant les modalités de rémunération des intermédiaires N° 301/PDG/10 du 24 juin 2010 ;
- Instruction N° 16/09/DGAT du 15 Juillet 2009.
- Loi n°06-04 du 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 25/01/1995 ;
- L'ordonnance n° 95-07 du 25/01/1995 relative aux assurances ; « De l'arrêté N°005, pris en application de l'article 225 de l'ordonnance N°95-07 complétée et modifiée qui détermine la liste et la forme des livres et registres que les sociétés d'assurance, de réassurance et les intermédiaires doivent tenir » ;
- Manuel d'organisation SAA (2010).

➤ **planning de la mission**

Le budget temps alloué à titre prévisionnel, aux travaux de vérification à effectuer au niveau de la Direction Régionale avec un échantillon d'agences, est estimé à dix (10) jours qui peuvent être prolongés selon le cas.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que la séance d'ouverture avec le Directeur Régional en présence des responsables chargés du suivi de la trésorerie est indispensable et plus que nécessaire où nous aurons à expliquer l'objet, objectifs et démarche de la mission.

**2.2.2. Les risques possibles dans la mission d'audit du cycle trésorerie**

Pour déterminer les risques possibles au niveau du service trésorerie nous avons élaboré un tableau des risques qu'il représente les différents types de risques existants.



**TABLEAU N°2-01: Tableau des risques**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne "référentiel"	Constat
Préparation des chèques	Règlement des différentes situations	-Erreurs, irrégularités, malversation	Risque important	Procédure d'établissement des chèques	Oui
Détention des carnets de chèques	Garder les chèques dans un endroit sécurisés	Fraude, malversations	Risque important	Supervision (information et contrôle)	Oui, elle existe
Tenue de la caisse	Contrôle et supervision	Détournement	Risque important	Procédure de contrôle	n'existe pas
Approbation des pièces justificatives	Contrôle et supervision	Malversation	Risque important	Procédure de contrôle	N'existe pas
Réception des relevés bancaire	Vérifier de l'état de la banque	Suivi défaillant de l'état de la banque	Risque moyen	Contrôle et supervision	Elle existe
Préparation l'état de rapprochement bancaire	S'assurer que les soldes sont identiques	-Différences des soldes -Déséquilibre entre le compte de la banque et l'entreprise	Risque important	Rapprochement des opérations effectuées	Oui, il existe
Annulation des pièces justificatives	Annuler des dépenses	-Eviter des dépenses erronées	Risque important	Contrôle et supervision	Il existe
Pointage des opérations du brouillard	-S'assurer de l'exhaustivité des opérations enregistrées	-Omission de certaines opérations Erreur de pointage	Risque important	Rapprochement des enregistrements avec les factures	Oui, il existe
Tenue du journal trésorerie	Suivre les flux de trésorerie	Malversations	Risque moyen	Contrôle et supervision	Oui, Existe
Enregistrement des factures	S'assurer que tous les paiements sont effectués	-Erreur d'enregistrement -Double comptabilisation -Non transmission des factures à la caisse -Oubli d'enregistrement	Risque important	Contrôle et supervision	Oui, il existe

Envoi des chèques	Sécurité des biens	Détournement	Risque important	Contrôle et supervision	Il n'existe pas
Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et avec le journal de trésorerie	Sécurité des biens	Détournement	Risque important	Contrôle et supervision	Il n'existe Pas
Etablissement de l'OP	-Autoriser le décaissement -Pour la diffusion de l'information et pour une vérification ultérieure	-Erreur dans l'élaboration de l'OP -Constatation de différence entre le montant figurant sur l'ordre de paiement et celui enregistré à la comptabilité	Risque moyen	-Contrôle et visa l'OP par la hiérarchie - Décaissement sur la base de l'OP -Système d'information et de pilotage	OUI
Etablissement du bon de caisse	Décaissement effectué sur la base du bon de caisse	-Erreur sur le bon de caisse -Oubli d'établissement du bon de caisse -Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/ le caissier	Risque important	Contrôle du bénéficiaire et du caissier avant décaissement	OUI
Classement et conservation des documents gardés	Ces exemplaires serviront de preuves de la transmission des documents	-L'absence de preuves -Falsification des documents	Risque important	Moyens matériels pour l'archivage	Il existe
Transmission aux différents utilisateurs des documents relatifs au règlement	Les documents servent pour l'enregistrement comptable et pour le règlement	Non-comptabilisation des paiements	Risque important	Moyens	Il existe
Vérification du règlement de la paie	S'assurer du règlement des salaires, des travailleurs	Eviter les réclamations des travailleurs	Risque important	Contrôle et supervision	Existe

### **2.3. Démarche suivie et explication des données :**

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus et afin d'optimiser les actions de notre travail, prévues au niveau de la Direction Régionale et ses services concernés ainsi qu'au niveau des agences (Echantillon), il est retenu la démarche suivante :

#### **2.3.1. La phase de préparation :**

Le lancement de l'opération audit débute par l'établissement d'un ordre de mission

- **Ordre de mission**

#### **Direction audit de la SAA**

#### **Objet : Audit dans la section trésorerie.**

La mission sera réalisée par mademoiselle LAKHLEF hanane auditrice stagiaire et supervisée par monsieur MARICHE, chef de mission.

Elle se déroulera du 18 mai au 26 mai 2014.

Elle se proposera d'analyser la section trésorerie dans toutes ses composantes :

- Cycle trésorerie,
- Organisation et efficacité de la section trésorerie

Le Directeur Général

Avant d'entamer la phase de préparation de la mission d'audit, la direction d'audit nous a remis un document interne de la SAA, qui va nous servir pour préparer les différentes questions, que nous allons vérifier auprès du responsable de service comptabilité et finances, et par ailleurs nous avons demandé les documents et supports suivants :

- La balance générale mensuelle à six chiffres actualisée au 31.03.2013 et celle arrêtée au 31.12.2012 (obligatoire).
- Les états des rapprochements bancaires par agence, par exercice et par branche.
- Le registre des relevés des chèques émis.
- Les bordereaux de caisse.

- Le registre de journal des opérations bancaires(JOB).

Comme nous avons trouvé nécessaire, de consulter un rapport d'audit de la trésorerie réalisée précédemment afin de nous orienter vers les différents points sensibles du cycle de la trésorerie, mais malheureusement nous n'avons pas pu accéder à la lecture de ce document.

### **2.3.2. phase de réalisation : déroulement de la mission**

Dans cette deuxième phase, nous allons pouvoir apprécier les procédures de gestion des flux trésorerie par le déroulement des outils d'audit interne.

D'après les responsables de la Direction Régionale, chargés du suivi des opérations de la trésorerie, nous avons procédé aux vérifications et recoupements des différentes situations, nécessaires pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne, mis en œuvre en matière de suivi des opérations de la trésorerie et leur comptabilisation.

Après une étude d'un dossier de trésorerie au sein de l'agence, on a entamé les investigations sur le terrain, pour:

- Renseigner le Questionnaire de Contrôle Interne préparé.
- Déceler les manquements et plus généralement les faiblesses enregistrés par la Direction Régionale et les agences concernées par les vérifications, en matière de suivi des opérations de la trésorerie.
- Détecter et justifier les anomalies existantes au sein de l'agence et la DR.

Nous présentons ci-après le QCI qui comporte les réponses du responsable du service trésorerie.

- Cependant nos différents entretiens nous ont permis d'arrêter la démarche suivante :

Après l'identification des risques potentiels, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire d'audit interne; qui comporte des questions sur lesquelles le responsable du service trésorerie devrait répondre.

Ces questions nous les avons regroupées dans les trois catégories suivantes

- Questions de prise de connaissance de la SAA (QPC).
- Questions concernant les procédures d'octroi de la trésorerie (questionnaire de contrôle interne(QCI)).
- la grille de la séparation des tâches.

- Le diagramme de circulation des documents de la fonction trésorerie.

Lors des travaux de vérification, nous devons respecter les points essentiels suivant :

- Apprécier la régularité et la conformité des opérations de la trésorerie, leur tangibilité et leur véracité. A cet effet, nous allons s'assurer que tous les encaissements, enregistrés par l'agence sont dûment justifiés dans les délais.
- vérifier l'existence et la maintenance de l'application informatique développée en interne, permettant le bon suivi des encaissements et de décaissements ainsi que la base de données présenté par ORASS.
- Détecter les causes des dysfonctionnements relevés et leurs conséquences.

### 2.3.2.1. Les outils utilisés dans notre mission

#### L'outil A : Questionnaire de prise de connaissance

**Remarque** : nous allons préparer ce questionnaire, mais nous n'avons pas pu avoir les réponses à toutes nos questions.

**Question 1** : La SAA dépend de quel organisme de participation ?

**Reponse 1** : Au ministère des finances.

**Q<sub>2</sub>** : Quel est le rôle et la mission des trois directeurs généraux ?

**R<sub>2</sub>**: **Pas de réponse**

**Q<sub>3</sub>**: Quel est le nombre des DR ?

**R<sub>3</sub>**: **15 directions régionales**

**Q<sub>4</sub>** : Quelles sont les missions principales du département finances et comptabilité ?

**R<sub>4</sub>** :

- **Au niveau de service finances** : suivi des envois fonds décadaires des agences, et aussi la gestion des états de rapprochement bancaires de toutes les agences
- Suivi des flux de trésorerie des dépenses occasionnées par celle-ci.
- **Au niveau de service comptabilité** ; veille du suivi des écritures comptables.

**Q<sub>5</sub>** : comment est structurée la fonction Trésorerie au sein de la DR Alger I, et quel est le lien entre les différents niveaux (central, régional, local) ?

**R<sub>5</sub>** : dépenses (règlement des charges ; dossiers sinistres, suivi des états de rapprochement, suivi des envois fonds des agences

**R** : pas de réponse

**Q<sub>6</sub>** : quelles sont les procédures de gestion des finances de la comptabilité et en particulier celles concernant la trésorerie ?

**R<sub>6</sub>** : Des procédures existent mais elles ne sont pas formalisées.

**Q<sub>7</sub>** : Existe-t-il un manuel de procédures de gestion ?

**R<sub>7</sub>** : NON

**Q<sub>8</sub>** : est-ce que le SCF a été adapté à la l'activité des assurances

**R<sub>8</sub>** : Oui, le SCF est adapté à l'activité des assurances

**Q<sub>9</sub>** : dans l'utilisation de l'outil informatique dans les finances et comptabilité, est ce que la SAA applique les dispositions du décret exécutive N°09-110 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques ?

**R<sub>9</sub>** : Oui, l'utilisation de l'outil informatique est utilisée par la SAA pour la tenue de comptabilité conformément aux principes retenus par le SCF

**Q<sub>10</sub>** : Quelle est la banque de domiciliation de la SAA? La SAA a-t-elle un compte CCP ?

**R<sub>10</sub>** :

- **BDL à Bir-Mouradrais**
- **Un compte CCP existe au niveau de la DR.**

**Q<sub>11</sub>** : est-ce que il y a une séparation des tâches au sein de la trésorerie ? (OP ; manipulation des fonds, comptabilisation) ?

**R<sub>11</sub>** : Il existe une séparation des tâches qui identifie les tâches suivantes :

- **Section 1** : émissions des chèques (dépenses) ;
- **Section 2** : suivi de la situation de la trésorerie (état de rapprochement bancaire);

- **Section 3** : suivi des états de rapprochement bancaires des agences ;
- **Section 4** : règlement des taxes, la TAP concernant la DR

**Q<sub>12</sub>** : quelles sont les documents et les informations que transmet la Trésorerie à la direction générale, par période (jour, semaine, mois)?

**R<sub>12</sub>** : **Situation décadaire de la trésorerie**

**Q<sub>13</sub>**: Qui vérifie ces documents ? Et sur quelle base ?

**R<sub>13</sub>** :

- **Le chef de service finance**
- **Le directeur adjoint de la DR Alger I**

**Sur la base des écritures comptables.**

**Q<sub>14</sub>**: existe-il une gestion budgétaire et de contrôle de gestion ?

**R<sub>14</sub>** : **Oui**

**Q<sub>15</sub>**: comment est composée (structurée) le chiffre d'affaire par branche ?

**R<sub>15</sub>** : **Le chiffre d'affaire est structuré par branche automobile, par risques divers, transports.**

**Q<sub>16</sub>**: le personnel de trésorerie bénéficie-t-il d'une formation continue ?

**R<sub>16</sub>**: **Non.**

**L'outil B : questionnaire de contrôle interne**

Après l'élaboration du QCI nous allons vérifier auprès du responsable du service comptabilité et finances, à partir de là, nous pourrions détecter les différentes anomalies c'est-à-dire les points faibles de service finance et comptabilité ; qui se caractérisent par des croix dans la colonne des « NON » du QCI.

Comme nous allons mentionner les points forts du service finance et comptabilité, qui se caractérisent par des croix dans la colonne des « OUI » du QCI.

C'est une étape de vérification guidée par un nombre assez important de questions afin de pouvoir juger du système des dispositifs de contrôle interne mis en place et en œuvre.

**Tableau N°2.02: questionnaire de contrôle interne de trésorerie (DR et Agence)**

N°	QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
<b>1-LIVRES LEGEAUX ET REGISTRES REGLEMENTAIRES</b>				
01	-Existe-il les livres légaux et réglementaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le journal général ?</li> <li>• Le JOB recettes ?</li> <li>• Le JOB dépense ?</li> <li>• Le registre de caisse ?</li> <li>• Le registre des chèques émis ?</li> <li>• Le registre des primes impayées ?</li> </ul>	 X X X X	 X  X	Remplacé par un journal auxiliaire au niveau de la DR    Au niveau de l'agence (Etat 10 et 11)
<b>II-ORGANISATION</b>				
02	-Existe-t-il un organigramme détaillé et formalisé du service finances et comptabilité ?	X		
03	-Existe-t-il le poste de caissier dans l'organigramme ?	X		
04	-Existe-t-il de poste de financier dans l'organigramme ?	X		Pas pour l'agence
05	-Les postes suivants sont-ils pourvus : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caissier attitré ?</li> <li>• Financier ?</li> <li>• Chef de service Finance ?</li> </ul>	 X X	 X	Au niveau de l'agence Pas pour l'agence Pas pour l'agence
06	-Existe-t-il une fiche de poste pour chaque employé ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caissier attitré ?</li> <li>• Financier ?</li> <li>• Chef de service Finance ?</li> </ul>	 X X	 X	
07	-Les profils répondent ils aux exigences des postes ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caissier attitré ?</li> <li>• Financier ?</li> <li>• Chef de service Finance ?</li> </ul>	 X X	 X	Au niveau de l'agence
08	Ya-t-il un coffre ?	X		

<b>09</b>	Est-il en bon état ?	<b>X</b>		
<b>10</b>	Est-il à la disposition du caissier dans son bureau ?	<b>X</b>		
<b>11</b>	Est-il le seul à avoir accès au coffre ?	<b>X</b>		
<b>12</b>	-Le caissier dépend-t-il du : • Chef d'agence ? • Chef de Service finance ?	<b>X</b> <b>X</b>		Cas de l'agence Cas de la DR
<b>III-INFORMATIQUE</b>				
<b>13</b>	-la trésorerie dispose-t-elle d'un micro-ordinateur ?	<b>X</b>		
<b>14</b>	-Si oui, l'utilisation est-elle personnalisée ?	<b>X</b>		
<b>15</b>	-Existe-t-il un code pour l'accès aux logiciels ?	<b>X</b>		
<b>IV-PROCEDURES</b>				
<b>16</b>	Existe-t-il des notes et directives au niveau de service et comptabilité ?		<b>X</b>	<b>Il existe au niveau de l'agence</b>
<b>17</b>	Si oui sont-elles regroupées sous forme de recueil ?		<b>X</b>	<b>Au niveau de l'agence</b>
<b>18</b>	-Sont-ils bien gardées ?		<b>X</b>	<b>Au niveau de l'agence</b>
<b>19</b>	-Existe-il un montant fixe et minimum des envois de fond ?		<b>X</b>	
<b>20</b>	Existe-t-il une périodicité pour les envois de l'excédent de trésorerie de la DR, vers la Direction Générale pour placement ?		<b>X</b>	
<b>V-CAISSE</b>				
<b>21</b>	-Y a-t-il un code pour le coffre ?	<b>X</b>		
<b>22</b>	-Le caissier détient-il à lui seul le code du coffre ?	<b>X</b>		
<b>23</b>	-En l'absence du caissier y a-t-il une autre personne pour l'utilisation du coffre ?	<b>X</b>		
<b>24</b>	-Le chéquier est-il détenu par le comptable ?	<b>X</b>		
<b>25</b>	-Existe-t-il des co-signataires ?	<b>X</b>		
<b>26</b>	- Les co-signataires sont-ils : • Le comptable ? • Le chef d'agence ?	<b>X</b> <b>X</b>		Cas de l'agence et DR Cas de l'agence et DR

N°	QUESTIONS (suite)	OUI	NON	OBSERVATIONS
27	-Le chèque est-il établi par le comptable ?		X	Etablit par le financier
28	-La caisse fait-elle l'objet journallement : • D'un procès-verbal de caisse ?		X	Pour la DR c'est un état décadaire
29	-Le brouillard de caisse est-il : • Coté et paraphé ? • Tenu à jour ? • Tenu soigneusement ? • Arrêté journallement ?	X X X X		
30	-Les recettes sont-elles versées journallement à la banque ?	X		Cas de l'agence
31	-L'après caisse est-elle versés au plus tard le lendemain ?	X		Cas de l'agence
32	-Les versements sont-ils effectués par le caissier ?	X		Cas de l'agence
33	-Les encaissements par chèques sont-ils remis au plus tard le lendemain à la banque ?	X		Cas de l'agence
N°	QUESTIONS (suite)	OUI	NON	OBSERVATIONS
34	-Les remises de chèques sont-elles établies par le caissier ?	X		
35	-La dépense est-elle subordonnée à un ordre de paiement (OP) ?	X		
36	-L'OP est-il signé par : • Le chef d'agence ? • Le chef de service et le DR ? • La signature du service ordonnateur ?	X X X		Cas de l'agence Cas de la DR
37	-L'encaissement est-il subordonné à la réception du contrat ?	X		Cas de l'agence
38	-Pour les recettes en espèces, sont-elles : • Enregistrées sur des pièces de caisse et pré numérotées? • Enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? • Rapprochées des espèces en caisse ?		X	Cas de l'agence  Cas de l'agence  Cas de l'agence

N°	QUESTIONS (suite)	OUI	NON	OBSERVATIONS
39	les mentions de paiement « payer » sont-ils porté pour éviter les sur les documents enregistrements multiples ?	X		
40	-Les recettes sont-elles comptabilisées le jour le jour ?	X		
<b>VI-BANQUE</b>				
41	Existe-t-il un délai d'envoi des rapprochements bancaires de la DR vers la DG		X	
42	-L'agence est-elle domiciliée dans une banque proche ?	X		
43	-Le rapprochement des comptes bancaires est-il arrêté mensuellement ?	X		
44	-Les écarts sont-ils assainis mensuellement ?	X		
45	-Les écarts sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherches ?</li> <li>• Analysés ?</li> <li>• Régularisés ?</li> </ul>	X X X		
46	-La banque est-elle saisie pour les anomalies constatées ?	X		
47	-L'émission des chèques est-elle subordonnée à un ordre de paiement ?	X		
48	-L'OP est-il signé par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef d'agence ?</li> <li>• Le chef de service finance ?</li> <li>• Le chef de service de la structure concerné ?</li> </ul>	X X X		
49	-Les pouvoirs de signatures existent-ils pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef d'agence ?</li> <li>• Le chef de service finance ?</li> </ul>	X X		
50	-Les chèques sont-ils émis par le comptable ?	X		Cas de l'agence
51	-Les chèques émis sont-ils remis par le comptable aux bénéficiaires ?	X		Pour la DR les chèques sont remis par le caissier

<b>52</b>	-La mention « non endossable » est-elle apposée dès le retrait du chéquier de la banque ?	<b>X</b>		
<b>53</b>	-Les chèques sont-ils remis aux bénéficiaires contre décharge ?	<b>X</b>		
<b>54</b>	-L'identité du bénéficiaire est-elle consignée sur la décharge ?	<b>X</b>		
<b>55</b>	-La mention règlement définitif est-elle apposée sur l'entier dossier après règlement ?	<b>X</b>		
<b>56</b>	les carnets de chèques et les chèques reçus sont-ils disposés dans un coffre?	<b>X</b>		
<b>57</b>	-Le registre des chèques émis est-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coté et paraphé ?</li> <li>• Tenu à jour ?</li> <li>• Tenu soigneusement ?</li> <li>• Signé ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		
<b>58</b>	-existe-il des procédures indiquant les modes de paiements (chèque, virement)	<b>X</b>		
<b>VII-FISCALITE</b>				
<b>59</b>	-La TAP est-elle déclarée et réglée avant le 20 de chaque mois ?	<b>X</b>		
<b>60</b>	-Le montant de la TAP est-il déterminé sur la base des émissions du mois ?	<b>X</b>		
<b>61</b>	-Le montant du chèque correspond t-il au G50 ?	<b>X</b>		
<b>62</b>	-Le G50 est-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôlé par le chef d'agence ?</li> <li>• Signé par le comptable ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b>		
<b>63</b>	-Les G50 avec accusés de réception et de quittance, ont-ils soigneusement classés ?	<b>X</b>		
<b>64</b>	-L'état de la TVA est-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme au canevas de la DR ?</li> <li>• Transmis à la DR dans les délais ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b>		
<b>65</b>	La TVA est-elle déclarée et réglée avant le 15 de chaque mois ?	<b>X</b>		
<b>66</b>	Le montant la TVA est-il déterminé sur la base des états par les agences ?	<b>X</b>		

<b>67</b>	-L'état de la TVA est-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôlé par le DR ?</li> <li>• Signé par le chef de département finance et comptabilité ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		
<b>68</b>	-Les états da la TVA réglée sont-elles soigneusement classés ?	<b>X</b>		
<b>VIII-IMPAYES</b>				
<b>69</b>	-Le registre des impayés est-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coté et paraphé ?</li> <li>• Tenu à jour ?</li> <li>• Tenu soigneusement ?</li> <li>• Signé ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		
<b>70</b>	-Y a-t-il un dossier pour chaque impayé ?	<b>X</b>		
<b>71</b>	-Pour chaque impayé existe-t-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bon de commande ?</li> <li>• Une copie du contrat ?</li> <li>• Un engagement ou un échéancier de paiement ?</li> <li>• Des lettres de relance pour les retards de paiement ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>	<b>X</b>	
<b>72</b>	-L'agence envoie-t-elle à la DR : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état B10 ?</li> <li>• L'état B11 ?</li> </ul>	<b>X</b> <b>X</b>		
<b>73</b>	-Chaque décade et chaque fin du mois?	<b>X</b>		
<b>74</b>	-Y a-t-il un suivi des impayés au niveau de la DR à partir des états B10 ET B11 envoyés par les agences chaque décade et chaque fin du mois ?	<b>X</b>		

**L'outil C : Grille d'analyse des tâches**

**Au niveau de la DR**

**Abréviations :**

Chef de département Finance et Comptabilité

CSA : Chef de Service Adjoint

CS : Chef de Section trésorerie

RP : Rédactrice Principale



**Tableau : N°2.04 : la grille de séparation des tâches au niveau de l'agence**

**Au niveau de l'agence**

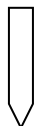
Fonctions	Personnel concerné	
	Comptable	Caissier
1-Tenue de la caisse		x
2-Détention des chèques reçus des clients		x
3-Détention des carnets de chèques		x
4-Préparation des chèques	x	
5-Approbation des pièces justificatives	x	
6-Signatures des chèques	x	
7-Envoi des chèques		x
8-Tenue du journal trésorerie	x	
9-Liste des chèques reçus au courrier	x	
10-Dépôt en banque de chèques ou espèces		x
11-Emission d'avares		x
12-Approbation des avoirs		x
13-Réception des relevés bancaires		x
14-Préparation des rapprochements banque	x	
15-Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et avec le journal de trésorerie	x	
16-Suivi des impayés	x	

**L'outil D : le diagramme de circulation (flow chart)**

• **Symboles de documents :**



Point de départ d'un circuit placé au-dessus du document initial



Liaison ou renvoi à une autre page à un symbole identique portant la même lettre



Décision



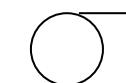
Circulation des documents



Circulation des informations



Renvoi en bas de page



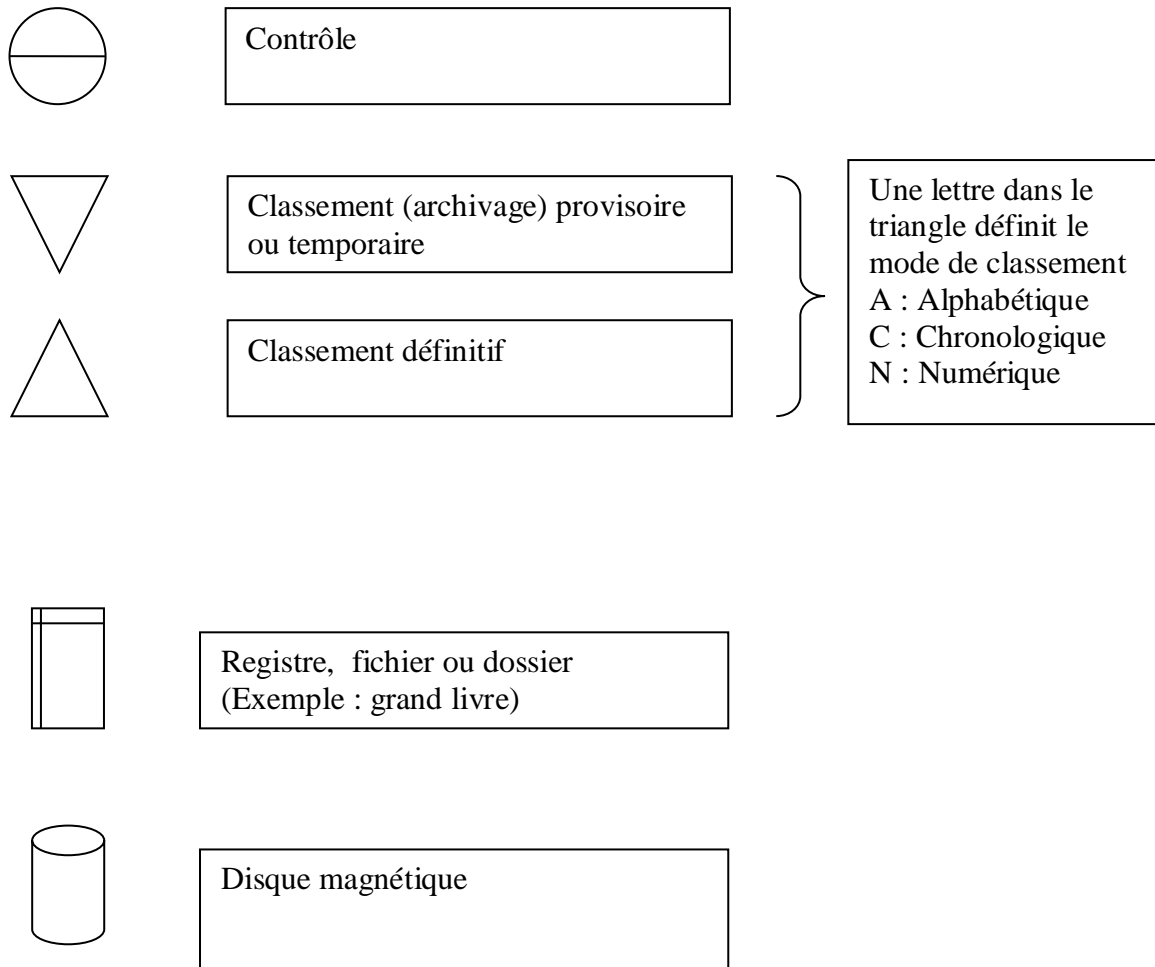
Traitement des informations



Opération administrative



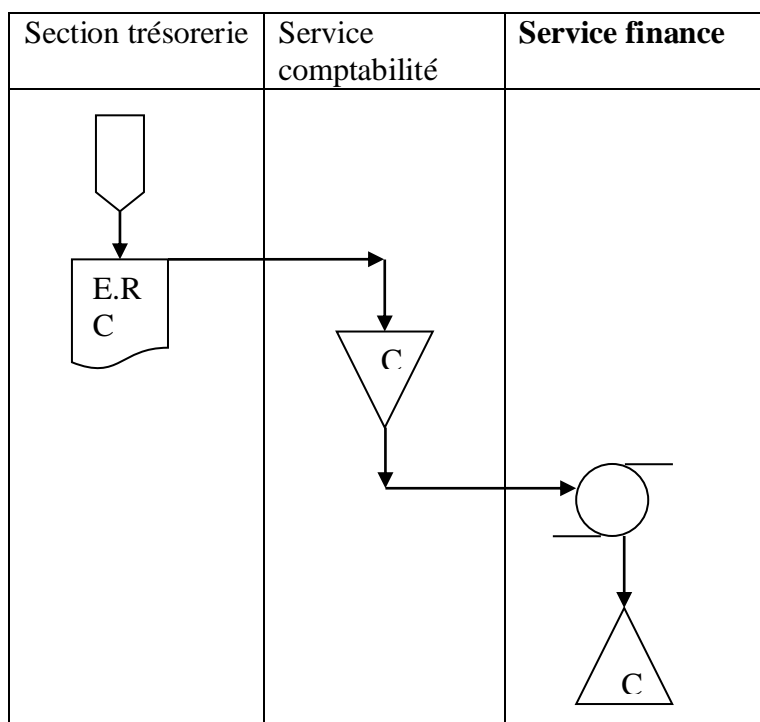
Création d'un document (Exemple :  
facture, bulletin de paie, relevé)



- **Les diagrammes de circulation des documents utilisés par la section trésorerie :**

**Tableau n°4 :le diagramme de circulation**

**Document 1 : Etablissement des chèques**



**Documents établis par la section trésorerie :**

**Abréviations :**

**D** : Décision administrative

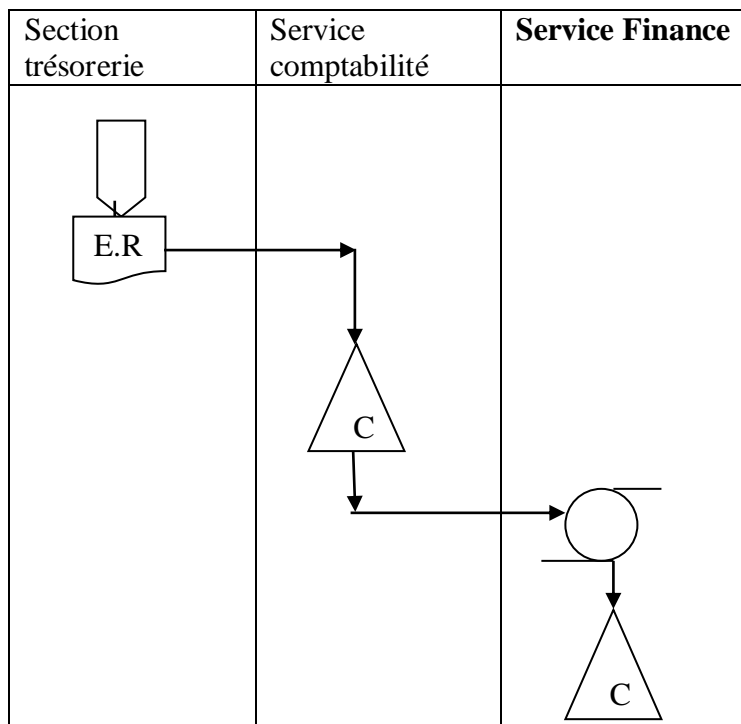
**EP** : état de paiement

**EV** : état de virement

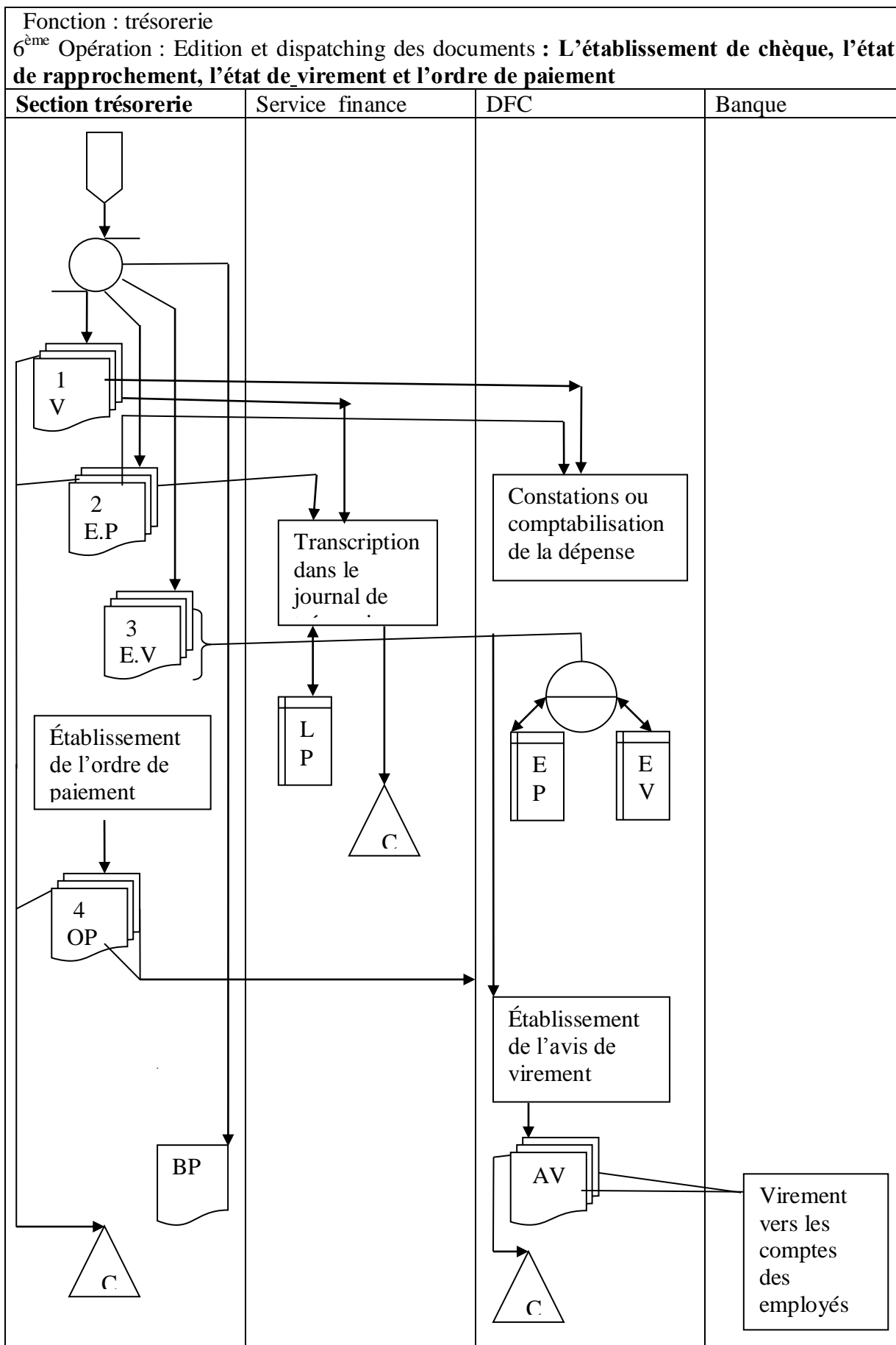
**OP** : ordre de paiement

**Tableau n°5**

**Document 2 : Rapprochement bancaire**



**Tableau n°6 : diagramme de circulation**



## **2.3.2.2. Analyse du contrôle interne au niveau du cycle trésorerie**

### **2.3.2.2.1. Programme de vérification d'application des procédures de trésorerie**

L'appréciation de la fiabilité des procédures de la société SAA se fait à travers leur capacité à réduire au maximum l'impact et la survenance des risques. Nous allons terminer la phase d'analyse des risques en faisant ressortir les forces et faiblesses des procédures. Pour cela, nous avons utilisé le tableau des forces et faiblesses réelles apparentes. Après cela, nous évaluerons le contrôle interne pour détecter les risques réels liés aux procédures.

Nous allons dans cette étape donner notre opinion sur la qualité des procédures de l'entreprise dans le but de s'assurer qu'elles sont efficaces. Cela se fera à travers une évaluation du contrôle interne qui nous permettra par la suite de faire ressortir les forces et les faiblesses du système.

Dans cette étape, nous dégagerons les forces et faiblesses liées aux procédures d'encaissement, de décaissements, et des procédures comptables.

#### **2.3.2.2.1.1. Evaluation des procédures d'encaissements**

##### **❖ Les forces**

**A partir d'un sondage nous avons retenue des dossiers de sinistres pour vérifier :**

- L'existence de la garantie, de l'émission de la prime et de son encaissement,
- La conformité de l'ouverture avec les pièces du dossier (dossier formalisé),
- L'existence du bordereau de caisse et la transcription des factures dans un le journal de trésorerie.
- Nous avons vérifié qu'un modèle de facture existe, que le même modèle est utilisé pour toutes les factures afin de s'assurer que l'étape est réalisée conformément aux bonnes pratiques.

- Nous avons constaté que les chèques sont enregistrés dès leur réception, le libellé des chèques reçus, l'existence des bordereaux de versement et la concordance des montants et l'existence de la procédure d'encaissement par chèque.

##### **❖ les faiblesses**

A la SAA, il n'existe pas de séparation entre la caisse « recettes » et la caisse « dépense », le principe de séparation des tâches n'est pas respecté, toutes les prestations de l'entreprise ne sont pas facturées,

- l'archivage des copies des reçus n'est pas exhaustif,

- l'entreprise ne dispose pas de coffre-fort pour sécuriser sa caisse.
- En ce qui concerne les encaissements par chèque, nous avons constaté que les copies des chèques remis en banque ne sont pas bien conservées, et aussi les imputations des opérations ne sont pas faites régulièrement.

#### **2.3.2.2.1.2. Evaluation des procédures de décaissement :**

**A partir d'un sondage nous avons retenue des dossiers de sinistres réglés pour vérifier :**

##### **❖ Les forces**

- Les forces de la procédure résident dans le fait que tous les décaissements sont autorisés
- la conformité que les échéances de ces factures sont respectées,
- l'existence la mention « payé » existe sur ces factures et leur imputation dans les comptes caisse, vérifier la séparation des fonctions et vérifier la fréquence des enregistrements des opérations de caisse.
- Existence de la séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier ;
- Barrer toujours les chèques avant de les remettre aux bénéficiaires,
- Les justifications des sommes réglées (factures, rapports d'expertise, jugements, quittances, etc.),
- L'identification du bénéficiaire,
- La comptabilisation des règlements,
- Le règlement de l'indemnité.
- Les rapprochements bancaires sont fait tous les mois, et le relevé bancaire est rapproché du relevé des opérations enregistrées dans le compte banque tenue par la SAA. Alors on a remarqué l'exhaustivité et l'exactitude des rapprochements bancaires.

##### **❖ Les faiblesses**

Les principales faiblesses que nous avons relevées dans cette procédure sont :

- le cumul des fonctions incompatibles à savoir la tenue de la caisse et la comptabilisation des dépenses,
- les chèquiers ne sont pas bien conservés.

#### **2.3.2.2.2. Analyse des résultat du QCI**

- ✓ Synthèse des forces et faiblesses détectées au niveau de la section trésorerie en matière de contrôle interne :

Les réponses aux questions relatives à l'approche des systèmes de contrôle interne, ont vérifié que le système étudié est satisfaisant sur certains aspects, comme elles ont clarifié l'absence de certains autres paramètres du contrôle interne.

❖ **Force :**

**1. Livres légaux et registres réglementaires:**

▪ **L'existence au niveau de l'agence :**

- Du journal auxiliaire (JA) à la place du journal général
- Le journal des opérations bancaires comptes recettes et dépenses(JOB)
- Le registre de caisse
- Le registre des chèques émis
- Le registre des primes impayées

▪ **Au niveau de la DR :**

- Le journal des opérations bancaires comptes recettes et dépenses(JOB)
- Le registre de caisse
- Le registre des chèques émis

**2. Organisation:**

▪ **L'existence au niveau de l'agence :**

- Le poste de caissier dans l'organigramme
- Son profil répond aux exigences de poste
- L'existence d'un coffre fort en bon état, et qui est à la disposition du caissier dans son bureau
- Le caissier est le seul à avoir l'accès au coffre
- Le caissier dépend de chef d'agence

▪ **Et au niveau de la DR :**

- L'existence de poste de caissier dans l'organigramme,
- Les postes de caissier, financier et de chef de service sont pourvus,
- Les postes répondent aux profils exigés,
- L'existence d'un coffre en bon état, et qui est à la disposition du caissier dans son bureau,
- Le caissier est le seul à avoir l'accès au coffre,
- Le caissier dépend de chef service finances.

**3. Informatique :**

▪ **Au niveau de l'agence et de la DR :**

- Le service trésorerie dispose d'un micro-ordinateur ;
- L'utilisation est personnalisée ;
- Les micro-ordinateurs sont dotés d'un antivirus ;
- L'équipement informatique est installé dans un endroit sécurisé,
- Ils procèdent à la sécurité des données par des moyens de sauvegardes.

#### 4. Procédures:

▪ **Au niveau de l'agence :**

-L'existence des notes et procédures et qui sont regroupés sous forme de recueil et bien gardés

#### 5-Caisse :

▪ **Au niveau de l'agence :**

-L'existence d'un code pour le coffre

-Le caissier détient à lui seul le code du coffre

-L'existence d'une personne pour remplacer le caissier lorsqu'il est absent

-Le chéquier est détenu par le comptable

-L'existence des co-signataires et qui sont le comptable et le chef d'agence

-Le chèque est établi par est comptable au niveau de l'agence

-le brouillard de caisse est :

- Coté et paraphé
- Tenu à jour
- Tenu soigneusement
- Arrêté journallement

-Les recettes sont versées journallement à la banque au niveau de l'agence

-L'après caisse est versés au plus tard le lendemain matin à la banque au niveau de l'agence

-Les versements sont effectués par le caissier

-Les encaissements par chèques sont remis au plus tard le lendemain à la banque

-Les remises de chèques sont établit par le caissier

-La dépense est subordonnée à un ordre de paiement(OP)

-L'OP est signé le chef d'agence et le comptable

-L'encaissement est subordonné à la réception du contrat

-Les recettes en espèces, sont :

- Enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse
- Rapprochées des espèces en caisse

-la mention « payer » est portée sur les documents après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples

-Les recettes sont comptabilisées au jour le jour

▪ **Au niveau de la DR :**

-L'existence d'un code pour le coffre

-Le caissier détient à lui seul le code du coffre

-L'existence d'une personne pour remplacer le caissier lorsqu'il est absent

-L'existence des co-signataires et qui sont le Directeur Régional et le chef de Département Finance et Comptabilité

-Les versements sont effectués par le caissier

-Les remises de chèques sont établies par le caissier

-La dépense est subordonnée à un ordre de paiement(OP)

-L'OP est signé le Directeur Régional, le chef de Département Finance et Comptabilité et le chef de service de service ordonnateur

-La caisse fait l'objet d'un PV de caisse décadaire et ce dernier est visé par le caissier, le chef de Département Finances et Comptabilité, et le chef de service finances.

### **6-Banque :**

#### **▪ Au niveau de l'agence et la DR :**

-Le journal des opérations bancaires « JOB »est :

- Coté et paraphé
- Tenu à jour
- Tenu soigneusement
- Arrêté mensuellement

- Le rapprochement des comptes bancaires est arrêté mensuellement

-Les écarts sont assainis mensuellement

-Les écarts sont :

- Recherches
- Analysés
- Régularisés

-La banque est saisie pour les écritures de régularisations

-L'existence d'un suivi et relance de ces régularisations

-L'émission des chèques est subordonnée à un ordre de paiement

-L'OP est signé par :

- Le chef d'agence
- Le chef de service finance (au niveau de la DR)
- Le chef de service de la structure concerné

-L'existence du pouvoir de signatures pour le chef d'agence et le comptable au niveau de l'agence, et au niveau de la DR c'est pour le chef de Département Finance et Comptabilité et le Directeur Régional

- Les chèques sont émis par le comptable au niveau de l'agence

- Les chèques émis sont remis par le comptable aux bénéficiaires au niveau de l'agence

- La mention « non endossable »est apposée dès le retrait du chéquier de la banque

- Les chèques sont remis aux bénéficiaires contre décharge

-L'identité du bénéficiaire est consignée sur la décharge

-La mention règlement définitif est apposée sur l'entier dossier après règlement

-En cas de procuration l'OP est fait au nom du bénéficiaire

-La procuration est exigée lors de la remise du chèque

-La procuration est notariale ou consulaire

-Les chèques et les souches épuisées sont conservés dans un endroit hermétiquement fermé

-Le registre des chèques émis est :

- Coté et paraphé
- Tenu à jour
- Tenu soigneusement
- Signé

- L'indication du mode de paiement et la date sont sur les justificatifs de dépenses (sinistre, recours, factures)
- Les dépenses d'investissement sont subordonnées à un accord :
  - Du directeur régional (au niveau de la DR)
  - Du collectif (au niveau de la DR)

### **7-Fiscalité :**

- **Au niveau de l'agence :**
  - La TAP est déclarée et réglée avant le 20 de chaque mois
  - Le montant de la TAP est déterminé sur la base des émissions du mois
  - Le montant du chèque correspond au G50
  - Le G50 est :
    - Contrôlé par le chef d'agence
    - Signé par le comptable
  - Les G50 avec accusés de réception et de quittance sont soigneusement classés
- L'état de la TVA est :
  - Conforme au canevas de la DR
  - Transmis à la DR dans les délais
- La TVA est déclarée et réglée avant le 15 de chaque mois
- Le montant la TVA est déterminé sur la base des états par les agences
  - **Au niveau de la DR :**
- L'état de la TVA est :
  - Contrôlé par le DR
  - Signé par le chef de département finance et comptabilité
- Les états da la TVA réglée sont soigneusement classés

### **8-Impayés :**

- **Au niveau de l'agence :**
  - Le registre des impayés est :
    - ✓ Coté et paraphé
    - ✓ Tenu à jour
    - ✓ Tenu soigneusement
    - ✓ Signé
  - L'existence d'un dossier pour chaque impayé
  - Pour chaque impayé il existe :
    - ✓ Un bon de commande
    - ✓ Une copie du contrat
    - ✓ Des lettres de relance pour les retards de paiement
  - L'agence envoie à la DR :
    - ✓ L'état B10
    - ✓ L'état B11

Et ceci chaque décade et fin du mois

-Un suivi des impayés au niveau de la DR à partir des états B10 ET B11 envoyés par les agences chaque décade et chaque fin du mois

❖ **Faiblesses :**

**1. Livres légaux et registres réglementaires:**

-Absence du journal général au niveau de l'agence et qui est remplacé par le journal Auxiliaire

**2. Organisation:**

-Absence d'un organigramme détaillé et formalisé du service finance au niveau de l'agence et de la DR

-Le caissier au niveau de l'agence n'est pas nommé par une décision administrative

-Absence d'un financier au niveau de l'agence

-Absence de fiche de poste pour le caissier attitré, le financier, le chef de service finance au niveau de l'agence et de la DR

**3. Les procédures :**

-Recueil des notes et directives inexistant

-Absence d'une procédure fixant la périodicité et le montant des fonds à envoyer

**3-Caisse :**

-La caisse ne fait pas l'objet journallement d'un procès verbal PV et ceci au niveau de l'agence, par contre à la DR c'est un PV décadaire

**4-Impayés :**

-Absence d'un engagement ou un échéancier de paiement dans les dossiers impayés

**2.3.2.2.3. Evaluation de l'impact des faiblesses et utilisation de FRAP :**

Après que le test du questionnaire du contrôle interne (QCI) effectué, nous sommes passés à l'analyse de chaque problème en le formulant dans une FRAP (feuille de révélation et analyse des problèmes), dont nous allons mentionner le problème détecté dans le QCI, ses faits, ainsi que ses causes qui sont à l'origine de ce problème et les conséquences engendrées et nos recommandations, qui vont nous servir comme base pour la rédaction d'une conclusion pour la mission.

Aussi, nous présentons les FRAP élaborées à partir des points faibles ou des anomalies détectées dans notre test précédant et cela en mentionnant chaque problème dans une FRAP.

### Feuille de révélation et d'analyse du problème.

#### (F.R.A.P)

Référence papier de travail :

**FRAP N°1**

<b>Problème</b>	Principe du contrôle interne « séparation de tâches ».
<b>Constat</b>	Absence de principe de contrôle interne (Absence de principe de séparation de tâches)
<b>Cause</b>	Le chef de section trésorerie est chargé de la comptabilisation des opérations de la caisse, il établit aussi les rapprochements bancaires.
<b>Conséquence</b>	Cumule de tâches, erreurs,..... (Risques opérationnels)
<b>Recommandation</b>	-Respecter le principe de séparation des tâches. -Effectuer des séminaires de formation pour les agents.

**Établie par :**

**LAKHLEF hanane**

**approuvée par**

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N°2**

<b>Problème</b>	Le service finances et comptabilité prévu dans l'organigramme de la DR n'est pas concrétisé.
<b>Constat</b>	Absence d'un organigramme détaillé et formalisé du service finances et comptabilité au niveau de l'agence
<b>Cause</b>	Méthode, la DR n'a pas procédé à l'installation d'un organigramme du service finance et comptabilité au niveau de l'agence.
<b>Conséquence</b>	Risque d'un suivi défaillant.
<b>Recommandation</b>	Demander à la DR de respecter l'organigramme.

Établie par :

approuvée par

**LAKHLEF hanane**

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N°3**

<b>Problème</b>	Le caissier accomplit ses tâches sans décision
<b>Constat</b>	Absence de décision de nomination pour le caissier au niveau de l'agence.
<b>Cause</b>	Méthode, la fonction de caissier comporte des risques non maîtrisés.
<b>Conséquence</b>	Le problème de la responsabilité est posé Risque de détournement et de malversation.
<b>Recommandation</b>	Recommander à la DR d'établir une décision pour le caissier

Établie par :

**LAKHLEF hanane**

approuvée par

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N° 4**

<b>Problème</b>	Les fiches de poste ne sont pas élaborées.
<b>Constat</b>	Absence de fiches de poste
<b>Cause</b>	Méthode, la D.R.H n'a pas confectionné les fiches de poste.
<b>Conséquence</b>	Risque de refus d'exécution de certaines tâches, et difficulté de cerner les responsabilités
<b>Recommandation</b>	Recommander à la DRH d'établir des fiches de postes et les transmettre à l'ensemble des agences et D.R

Établie par :

**LAKHLEF hanane**

approuvée par

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N° 5**

<b>Problème</b>	Absence du PV de caisse journalier au niveau de l'agence
<b>Constat</b>	Le caissier de l'agence n'établit pas le P.V de caisse journallement.
<b>Cause</b>	Méthode, la D.R n'exige plus le P.V de caisse
<b>Conséquence</b>	Risque de non maîtrise des flux Risque d'erreur au moment de l'imputation sur le J.A.
<b>Recommandation</b>	Rappeler à la D.R l'exigence de l'établissement du P.V de caisse journallement au niveau de l'agence.

Établie par :

**LAKHLEF hanane**

approuvée par

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N° 6**

<b>Problème</b>	L'agence possède toujours un seul compte bancaire pour les encaissements et les décaissements.
<b>Constat</b>	L'agence ne détient pas deux comptes bancaires différents.
<b>Cause</b>	Méthode, la directive imposant aux agences la détention de deux comptes bancaires différents (recettes, dépenses) n'est pas appliqué.
<b>Conséquence</b>	Risque de confondre les encaissements et les décaissements (recettes et dépenses).
<b>Recommandation</b>	Veiller à l'application de la directive.

Établie par :

approuvée par

**LAKHLEF hanane**

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N° 7**

<b>Problème</b>	Les impayés ne sont pas justifiés par un accord écrit.
<b>Constat</b>	Absence de l'accord écrit dans le dossier permanent.
<b>Cause</b>	Méthode, non-respect de la procédure par le chef d'agence.
<b>Conséquence</b>	Risque de trouver des difficultés lors de la procédure de recouvrement.
<b>Recommandation</b>	Respecter scrupuleusement la procédure N° 363/06 relative aux créances sur assurés.

Établie par :

approuvée par

**LAKHLEF hanane**

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.**

**(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N° 8**

<b>Problème</b>	Envois de fond de la DR vers la direction générale pour le placement
<b>Constat</b>	Absence d'une procédure fixant la périodicité et le montant des fonds à envoyer à la direction générale
<b>Cause</b>	Manque d'un système d'information pour la gestion de trésorerie
<b>Conséquence</b>	Non maîtrise de la gestion des placements
<b>Recommandation</b>	Mettre une procédure qui fixe le délai et le montant des fonds à envoyer

Établie par :

**LAKHLEF hanane**

approuvée par

**Feuille de révélation et d'analyse du problème.  
(F.R.A.P)**

Référence papier de travail :

**FRAP N° 9**

<b>Problème</b>	Rapprochement bancaire
<b>Constat</b>	Absence d'une procédure déterminant les délais des envois des états de rapprochement bancaire à la DG
<b>Cause</b>	Retard dans la transmission des informations
<b>Conséquence</b>	Retard du contrôle des états de rapprochement bancaire
<b>Recommandation</b>	fixer un délai pour les envois des états de rapprochement bancaire

**Établie par :**

**LAKHLEF hanane**

**approuvée par**

### 2.3.3. La phase de conclusion :

Après l'élaboration des FRAP nous pouvons émettre des recommandations et attirer l'attention des responsables sur la nécessité de procédures écrites et d'un manuel de procédures ainsi que le respect de ces procédures.

Il est à signaler que durant notre test nous avons souligné les points forts de l'entité auditée par des affirmations qui représentent les réponses positives qui méritent d'être maintenues et renforcées.

Dans notre rapport nous allons remettre à la direction générale nos constats à savoir les anomalies ou points faibles de l'agence et de la DR ainsi que les points forts et on conclut notre rapport par l'ensemble de recommandations adressées à l'agence et la DR.

Et ces recommandations sont les suivantes :

- Respecter le principe de séparation des tâches.
- S'assurer d'une application rigoureuse de l'organigramme.
- Demander à la DR de respecter l'organigramme afin de délimiter les responsabilités et les fonctions ;
- Recommander à la DR d'établir une décision pour le caissier ;
- Recommander à la DRH d'établir des fiches de postes et les transmettre à l'ensemble du personnel des agences et DR car **l'absence des fiches de postes** déterminant les tâches et répartissant les responsabilités de chaque élément pourrait induire des risques tels que le **refus d'exécution** de certaines tâches, au motif que celles-ci ne figurent pas dans leurs attributions, ainsi que la **dilution des responsabilités** voire le **chevauchement des compétences** entre les éléments d'un même service ;
- Rappeler à la D.R l'exigence de l'établissement du P.V de caisse journalier au niveau de l'agence ;
- Veiller à l'application de la directive concernant la détention de deux comptes bancaires différents (recettes, dépenses) par l'agence ;
- Mettre en place une procédure fixant la périodicité et le montant des envois de fonds
- Respecter scrupuleusement la procédure N° 363/06 relative aux créances sur assurés.

- Confectionner un manuel de procédures par fonction et le mettre à la disposition de tous les concernés, l'expliquer et l'actualiser en fonction de nouvelles données.
- Mettre en place une politique de formation continue pour améliorer le savoir, le savoir-faire et savoir être du personnel vu que l'entreprise active dans un secteur de service où la relation client est fondamentale et la concurrence importante.
- Renforcer la collaboration entre les services de l'audit interne de l'entreprise et le commissaire aux comptes pour une meilleure efficacité du contrôle interne.
- Améliorer la communication et la qualité de l'information et ses circuits, ce sont des facteurs qui conditionnent l'amélioration du contrôle interne.

### **Conclusion**

La société nationale d'assurance SAA dispose en son sein, d'un service d'Audit Interne, qui est chargé de contrôler et d'auditer toutes les fonctions et en particulier la trésorerie. L'audit étant avant tout, un examen permettant de déceler les forces et les faiblesses.

L'audit du cycle de la trésorerie du SAA, nous a permis de déceler les risques et d'apprécier l'application sur le terrain du référentiel, de juger de la pertinence et de la correcte application des procédures ce qui nous a permis de formuler des recommandations qui tiennent compte des faiblesses constatées.

# CONCLUSION

## Conclusion générale

En conclusion de notre travail de recherche, il convient de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats auxquels nous avons abouti pour répondre aux hypothèses retenues dans notre démarche, à savoir :

- Le cycle trésorerie d'une entreprise peut être évalué à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.
- L'audit interne peut contribuer à rendre la trésorerie de la SAA mieux organisée et bien protégée en évaluant le contrôle interne de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils.
- La maîtrise de la trésorerie peut être accrue grâce au respect des recommandations des auditeurs par un suivi permanent de l'application de celles-ci.

L'objet de ce mémoire a été de mener une réflexion sur la démarche spécifique à l'audit de la gestion de la trésorerie au niveau de la DR au sein de la SAA. Nous pensons que l'adéquation d'une approche aux spécificités de l'assurance et de façon précise aux particularités de la gestion de la trésorerie passe nécessairement par la prise en compte des éléments suivants :

- Une démarche hiérarchisée fondée sur une compréhension de l'activité
- Une mission d'audit interne a pour objectif d'optimiser la gestion de la trésorerie en faisant ressortir les différentes faiblesses afin d'essayer d'y remédier par des suggestions de solutions. Nous avons utilisé les outils nécessaires pour pouvoir formuler un jugement sur la gestion de la trésorerie de cette entreprise.

La fonction d'audit interne dans toute entreprise dont la gestion devient importante ou complexe, cette fonction constitue pour les responsables et les dirigeants un support technique très appréciable.

Le stage pratique que nous avons effectué au sein de l'entreprise SAA /SPA, l'évaluation du contrôle interne dans la fonction « Trésorerie », la démarche que nous avons suivie et les outils utilisés inespérés de la méthode et des outils de l'audit interne appliqués au cycle trésorerie, tous ces préalables nous ont permis de retenir quelques éléments de réponses à la problématique retenue et de confirmer l'importance et le rôle du contrôle interne et de l'audit interne dans toute organisation, notamment dans la fonction trésorerie.

En identifiant les risques probables, en évaluant les procédures relatives aux opérations de trésorerie (encaissements, décaissements, suivi de la caisse, des comptes,...), en formulant des recommandations, en participant au suivi de l'application d'un plan d'actions correctives, l'audit interne contribue inévitablement à l'amélioration de la gestion de la trésorerie et à la protection, du patrimoine de l'entreprise.

La fonction trésorerie est plus particulièrement menacées par des risques et animée par un souci permanent de recherche d'un équilibre ou d'un excédent de trésorerie pour permettre à l'entreprise de faire face à ces engagements pour atteindre ses objectifs sur le plan de l'activité, de la production, des approvisionnements, de la gestion des salaires...

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

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

- Au niveau des faiblesses, notamment l'absence de procédures écrites et de manuel de procédures, ces insuffisances ne permettent pas au cycle trésorerie d'évoluer en termes de valeur ajoutée. Pour cela, au vu de ces faiblesses, nous avons élaboré des recommandations, pour permettre d'éviter les difficultés et problèmes qui handicapent le cycle trésorerie.

Notre stage a confirmé l'évidence que le contrôle interne dans toute organisation en générale et dans la fonction trésorerie en particulier joue un rôle prépondérant dans l'amélioration de l'organisation, de l'efficacité, des performances et par voie de conséquences dans la concrétisation de ses objectifs.

Un contrôle interne reposant sur une organisation appropriée à l'activité, des procédures de gestion claires, des responsabilités bien cernées, la disponibilité d'une information fiable, une formation continue du personnel, sont des facteurs clés de succès pour toute entreprise qui aspire à une amélioration permanente de ses performances. En outre, une trésorerie saine, protégée grâce aux respects des procédures appliquées par un personnel qualifiée, un audit interne efficace permettent à l'entreprise d'améliorer sa gestion, ses performances, renforcer sa pérennité.

Ainsi, la SAA gagnerait à accorder un plus d'importance à l'élaboration des procédures, à constituer un manuel de procédures, à améliorer la fiabilité de l'information, à renforcer la qualification du personnel par la formation contenue. C'est une question vitale pour que la SAA puisse améliorer sa gouvernance, ses performances, renforcer son positionnement sur le marché et se protéger contre la concurrence dans un marché ouvert notamment à la concurrence étrangère.

# **BIBLIOGRAGHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### LES OUVRAGES :

1. AHOUEANGANSI E., Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA, Edition mondexperts, Abidjan, 2006.
2. BARRY M., Audit et contrôle interne, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 2004.
3. BARRY M., Audit et contrôle interne, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 2009.
4. BERTIN É., "Audit interne», édition Eyrolles, France, 2007.
5. COOPERS, LYBRAND., La nouvelle pratique du Contrôle Interne. Paris, Edition d'Organisation, 1994.
6. COOPERS & LYBRAND., la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisations, 1999, Paris,
7. COOPERS & LYBRAND., la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisations, 2000, Paris, p.
8. COOPERS & LIBRAND & IF ACI : la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation, 2002.
9. DAYAN A., manuel de gestion volume 2, 3<sup>ème</sup> édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 2008.
10. DELAHAYE & al. Finance d'entreprise : manuel et applications, Edition DUNOD, Paris, 2007.
11. EUSTACHE E., La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, Editions l'harmattan, 2006.
12. HUTIN H., Toute la finance, Editions d'organisations, Paris, 2008.
13. HAMZAOUI M & BENOIT P., Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Paerson Education, Paris, 2005.
14. HENRY, A & MONKAM-DAVERAT I., Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 2001.
15. KHELASSI R., 'audit interne -Audit opérationnel : Techniques, Méthodologie, Contrôle interne ; éditions Houma ; Alger, 2007.
16. LIONEL, (C) et GERARD (V) : audit et contrôle interne, aspect financiers, opérationnels et stratégique, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 1992.
17. MENIER-R B, Le diagnostic financier, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 2006.
18. MIKAEL O., La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre, Edition Maxima, 2009.

19. OBERT R – MAIRESSE M.P, Comptabilité et audit Manuel et applications, 2eme édition, DUNOD ,2009.
20. PRICEWATERHOUSE, COOPERS, IFACI., La pratique du contrôle interne. Paris, Edition d'Organisation, 2004.
21. RENARD J, " L'AUDIT INTERNE : Ce qui fait DEBAT ", MAXIMA, paris, 2003.
22. RENARD J, "théorie et pratique de L'AUDIT INTERENE", Organisation, 6<sup>ème</sup> édition, 2006.
23. RENARD J., Théories et Pratiques de l'audit interne, éditions Eyrolles, 2010, 469 P
24. RABELLE R, Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, Edition Hartman, 1999.
25. SCHICK P., Préface de Serge Evraert et jacques vera ; Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris 2007.
26. SHICK P., « mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission », Dunod, Paris, 2001.
27. SAMBE O & DIALLO, M I., Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 2001.
28. SAMBE, O & DIALLO, M I., Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 2003.
29. VAURS L- Sous la direction BERTIN É, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Edition eyrolles, 2007.
30. VERNIMMEN P., Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 2010.
31. VERNIMMEN P., Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 2011.
32. WALTER J et NOIROT P, « contrôle interne, Des chiffres porteurs de sens », Afnor éditions, 2010.

### **Guides pratiques :**

1. Charte d'audit interne SAA.
2. Dictionnaire LAROUSSE COMPACT, Normandie Roto impression, 2008, France.
3. Déclaration de Mr A. Latrous PDG / SAA à l'occasion du cinquantenaire de la SAA 1963-2013
4. Document interne de la SAA.
5. Fr.VANSTAPEL, premier président de la cour des comptes de Belgique INTOSAI ; lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public - comité des normes de contrôle interne.
6. IFACI, la conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, Paris, 1995.
7. Institut de l'audit interne, Prise de position IFACI/ audit interne/qualité, mai 2004.

8. Guide des assurances en Algérie (KPMG), 2009.
9. Manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».
10. Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques INTOSAI. Introduction au contrôle interne à l'intention des gestionnaires des organismes publics.
11. Résultats des travaux du groupe de place établie sous l'égide de l'AMF, le dispositif du contrôle interne : le cadre de référence pour information : un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs).

#### **TEXTE REGLEMENTAIRE :**

1. Le SCF (Système Comptable Financier, la loi 07-11 du 25 novembre 2007), les articles 240-1, 240-2 et 240-3 de l'arrêté du 28/07/2008, relatif à application de la loi 07-11.

#### **LES TRAVAUX UNIVERSITAIRES :**

1. organisations publiques, cycle supérieur de gestion, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises », Mémoire de fin cycle, rabat ; 2001.
2. OUSSADANE A, OUHAB S., « La contribution de l'audit interne à la performance des banques, CAS : BNA », Mémoire de fin cycle, ESC, Alger, 2010-2011.
3. MEDAOUD M et SALHI I., « l'importance de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », Mémoire de fin cycle, École Nationale Supérieure De La Statistique et de L'économie Appliquée, Octobre 2010,
4. ABAIDI S., L'audit interne des immobilisations corporelles amortissables, mémoire de fin de cycle, Institue nationale de commerce, Alger, 2009.

#### **Les sites Web :**

1. [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), (le 31/05/2014 à 19 :47), IFACI, code de déontologie, 2002.
2. [www.SAA.dz](http://www.SAA.dz). (le 28-04-2014 à 12 :45).

# ANNEXES

## ANNEXE N°01 : LETTRE DE MISSION

Direction Audit

N°

Objet : .....

Conformément au plan d'audit, arrêté par le Président, la Direction de l'audit est chargée de l'audit de .....

Les objectifs généraux de la mission sont (à préciser si les éléments de la demande d'audit le permettent) :

Cette mission, supervisée par.....conduite par ....., chef de mission.  
Les autres membres de l'équipe d'audit sont : ..... et .....

La mission se déroulera du xx/xx/xxxx au xx/xx/xxxx. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la (les) périodes(s) du xx au xx et (du xx au xx).

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi-même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

**Le directeur d'audit:**

**ANNEXE N°02**

**Mission** : Audit trésorerie.

**Le Tableau des risques :**

**Le Tableau des risques : Date** : Avril 2014

**Document réalisé par** : XXXXXX

**Revu par** : chef de mission

tâches	objectifs	risques	Evaluation (Risques faibles, ou moyens, forts)	Dispositif du contrôle interne	constat

**ANNEXE N°3 :**  
**COMPTE-RENDU DE REUNION D'OUVERTURE**

**Mission :**

**Date :**

**Document réalisé par :**

**Revu par :**

<b>Compte rendu de réunion d'ouverture :</b>
--

**Participants :**

**Points abordés :**

**Conclusion :**

**ANNEXES N°4 :**

**FEUILLE DE REVELATION ET ANALYSE DE PROBLEME (FRAP)**

**Mission :**

**Date :**

**Document réalisé par :**

**Revu par :**

<b>Feuille de révélation et analyse de problème</b>
---

---

**Problème :**

---

**Faits :**

---

**Cause :**

---

**Conséquences :**

---

**Recommandation :**

---

**Soumis à avis de l'audité :**

## ANNEXE N°5

### Compte- rendu de réunion de validation :

**Mission :**

**Date :**

**Document réalisé par :**

**Revu par :**

<b>Compte rendu de réunion e validation :</b>
---

**Participants :**

**Points à aborder :**

- Rappeler les objectifs couverts par l’audit, les personnes rencontrés, les sites audités.
- Indiquer les forces relevées.
- Discuter le contenu du rapport d’audit.
- Prendre en compte les éventuelles remarques des audités.
- Identifier les responsables de la mise en œuvre des recommandations et les délais de réalisation proposés.
- Désigner un responsable chez l’audité chargé de fournir le plan d’action détaillé dans un délai si possible compatible avec celui de la mission du rapport définitif

**BN :** Le projet de rapport, objet de la réunion et remis à cet effet, doit être annexé à ce compte-rendu (afin de lever toute ambiguïté sur la version utilisé).

**Minutes de la réunion** (relever des observations et commentaires).

**Conclusion :**

**SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE**

**DIRECTION REGIONALE ALGER I**

**RUE DES FRÈRES BOUADOU BIR MOURAD RAIS ALGER**

**TÉL : 021.44.98.84**

**AGENCE: BIR MOURAD RAIS**

**CODE : 1507**

Alger le :

.....

.....

NOS REF : .....

DATE D'ACCIDENT : .....

MONSIEUR/MADAME

Nous avons l'honneur de vous adresser ci-joint un chèque non endossable N° ..... tiré sur la Banque de Développement Local, Agence BIR MOURAD RAIS Rue des frères BOUADOU BIR MOURAD RAIS d'un montant de .....

En vous souhaitant bonne réception,

Veuillez agréer MONSIEUR/MADAME en l'expression de nos meilleurs sentiments.

LE SERVICE COMPTABILITE

S.A.A DIRECTION REGIONALE ALGER « 1 »  
RUE DES FRERES BOUADOU ALGER  
AGENCE Bir-Mourad-Rais 1507

**DECHARGE**

JE SOUSIGNE Mr. (Mme) ..... NEE, LE .....  
CNI N° ..... DELIVREE LE ..... / ..... / ..... PAR DAIRA DE .....  
RECONNAIS AVOIR RECU DE LA S.A.A AGENCE: 1507 / BIR MOURAD RAIS  
UN CHEQUE B. D. L N° ..... EMIS LE ..... D'UN  
MONTANT DE ..... EN REGLEMENT DE .....

FAIT A ALGER LE, ..... / ..... / .....

SIGNATURE BENEFICIAIRE

S.A.A DIRECTION REGIONALE ALGER « 1 »  
RUE DES FRERES BOUADOU ALGER  
AGENCE Bir-Mourad-Rais 1507

**DECHARGE**

JE SOUSIGNE Mr. (Mme) ..... NEE, LE .....  
CNI N° ..... DELIVREE LE ..... / ..... / ..... PAR DAIRA DE .....  
RECONNAIS AVOIR RECU DE LA S.A.A AGENCE: 1507 / BIR MOURAD RAIS  
UN CHEQUE B. D. L N° ..... EMIS LE ..... D'UN  
MONTANT DE ..... EN REGLEMENT DE .....

FAIT A ALGER LE, ..... / ..... / .....

SIGNATURE BENEFICIAIRE

الشركة الوطنية للتأمين  
SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE

DIRECTION REGIONALE ALGER I  
RUE, DES FRERES BOUADOU, ALGER

Imputation comptable

DA .....

N° de compte:.....

Intitulé de compte:.....

Ordre de paiement

N° 002370

Bon à payer la somme de :.....

à M.....

en règlement de :.....

Structure :..... établi par M.....

Fait à ..... le .....

Réglé par chèque:.....

N°.....

du.....

Révisé par le Service Comptabilité

M.....

Signature:

Le Chef de Département

Le Directeur

RECU

Je soussigné, .....

Reconnais avoir reçu de la Société Nationale d'Assurance, la somme ci dessus  
mentionnée.

CNI/PC N° .....

Délivré le .....

Par .....

Fait à ..... le .....

Pièce Comptable N° 2014/00000000021

1507 Agence BIR MOURAD RAIS

Journal 530 Journal de Caisse

Date Pièce 02/01/2014

Référence

Date Saisie 05/01/2014

Nature Opératic

Utilisateur Mr Baïche Mohamed

Compte	Désignation	CA	Débit	Credit
5610000000	VERT ESP N 104746		30 000,00	
5300000000	VERT ESP N 104746			30 000,00
5810000000	VERT ESP N 104309		109 000,00	
5300000000	VERT ESP N 104309			109 000,00
5810000000	VERT ESP N		59 000,00	
5300000000	VERT ESP N			59 000,00
	<b>Total</b>		<b>197.000,00</b>	<b>197.000,00</b>

Pièce Comptable N° 2014/000000000004

1507 Agence BIR MOURAD RAIS

Journal 516 Journal Encaissement BDL

Date Pièce 02/01/2014

Référence

Date Saisie 05/01/2014

Nature Opératic

Utilisateur Mr Baiche Mohamed

Compte	Désignation	CA	Débit	Credit
5120500000	VERST ESP N 104746		30.000,00	
5810000000	VERST ESP N 104746			30.000,00
5120500000	VERST ESP N 104309		109.000,00	
5810000000	VERST ESP N 104309			109.000,00
5120500000	VERST ESP N		59.000,00	
5810000000	VERST ESP N			59.000,00
3120600000	M/RT BDL N 111109		10.949,40	
5112200000	M/RT BDL N 111109 PRIME BDL AUTO			10.949,40
Totaux			219.949,40	219.949,40

# **TABLE DES MATIÈRES**

# Table des matières

**Résumé**

**Dédicace**

**Remerciement**

**Liste des tableaux**

**Listes des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale .....A**

**Partie 01 : cadre théorique.....1**

**Chapitre 01 : Le contrôle interne ..... 3**

**1.1. Notion fondamentales de contrôle interne..... 3**

**1.1.1. Définitions contrôle interne.....3**

**1.1.2. Les objectifs du contrôle interne.....6**

**1.1.2.1. Protection de patrimoine et Sauvegarde des actifs.....6**

**1.1.2.2. Respect des instructions de la direction/ conformité aux lois et  
règlements .....7**

**1.1.2.3. Efficacités et Efficiences des opérations.....7**

**1.1.2.4. Fiabilité des informations financières.....8**

**1.1.3. Les acteurs et le champ d'application du contrôle interne.....8**

**1.1.3.1. Les acteurs du contrôle interne et leurs responsabilités.....8**

**1.1.3.1.1. Le Conseil d'administration.....8**

**1.1.3.1.2. Les responsables des différentes structures.....9**

**1.1.3.1.3. Les cadres financiers.....9**

**1.1.3.1.4. Les autres membres du personnel.....9**

**1.1.3.1.5. Les auditeurs interne.....9**

**1.1.3.1.6. Les tiers.....10**

**1.1.3.2. Le champ d'application du contrôle interne.....10**

**1.1.3.2.1. Le contrôle interne concerne tous les actes de gestion.....10**

1.1.3.2.2. Le contrôle interne s'applique de manière permanente.....	10
<b>1.1.4. Limites du contrôle interne.....</b>	<b>10</b>
1.1.4.1. Le facteur humain.....	11
1.1.4.2. Les contraintes financières.....	11
1.1.4.3. Les changements organisationnels et l'attitude de management.....	12
<b>1.2. Les composantes du contrôle interne.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1. L'environnement de contrôle.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2. Evaluation des risques.....</b>	<b>13</b>
1.2.2.1. la notion de risque.....	13
1.2.2.2. la cartographie des risques.....	15
1.2.2.3. Gestion des risques.....	15
<b>1.2.3. Activités de contrôle.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.4. Information et communication.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.5. Le pilotage.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Les dispositifs et l'appréciation du contrôle interne.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Les dispositifs du contrôle interne.....</b>	<b>18</b>
1.3.1.1. Les objectifs.....	18
1.3.1.2. Les moyens.....	19
1.3.1.3. Le système d'information.....	19
1.3.1.4. L'organisation.....	20
1.3.1.5. Les méthodes et procédures.....	21
1.3.1.6. La supervision.....	23
<b>1.3.2. Appréciation du contrôle interne.....</b>	<b>24</b>
1.3.2.1. Utilité d'appréciation du contrôle interne.....	24
1.3.2.2. Méthode d'appréciation.....	24
1.3.2.2.1. L'étude narrative.....	24
1.3.2.2.2. L'étude des structures.....	25
1.3.2.2.3. Analyse des procédures.....	25
1.3.2.2.4. Questionnaire du contrôle interne.....	25
1.3.2.2.5. Les flow chartes ou les diagrammes de circuits de l'information.....	26
<b>Conclusion.....</b>	<b>26</b>

<b>Chapitre 2 : La démarche d’audit interne</b> .....	29
<b>2.1. Généralités sur l’audit interne</b> .....	30
<b>2.1.1. Définitions et objectifs de l’audit interne</b> .....	30
2.1.1.1.Définition de l’audit interne.....	30
2.1.1.2. objectifs de l’audit interne.....	31
2.1.1.2.1. Détection des irrégularités.....	31
2.1.1.2.2. protection et sauvegarde du patrimoine .....	32
2.1.1.2.3. Evaluation d’état financier.....	32
2.1.1.2.4. Evaluation du système de contrôle interne.....	32
<b>2.1.2. Positionnement de l’audit interne</b> .....	32
2.1.2.1.L’audit interne et l’audit externe.....	33
2.1.2.2.L’audit interne et le contrôle de gestion.....	34
<b>2.1.3. Le code déontologie de l’auditeur interne</b> .....	35
2.1.3.1.L’intégrité.....	35
2.1.3.2.L’objectivité.....	35
2.1.3.3.La confidentialité.....	36
2.1.3.4.La compétence.....	36
<b>2.2. Les outils et les techniques de l’audit interne</b> .....	36
<b>2.2.1. les outils de description</b> .....	37
2.2.1.1.L’observation physique.....	37
2.2.1.2.La narration .....	37
2.2.1.3.L’organigramme fonctionnel.....	38
2.2.1.4.La grille d’analyse des tâches.....	38
2.2.1.5. Le diagramme de circulation des flux.....	38
2.2.1.6. La piste d'audit.....	39
<b>2.2.2. Les outils d’interrogation</b> .....	40
2.2.2.1.les sondages statistiques (Échantillonnages).....	40

2.2.2.2.les interviews.....	40
<b>2.2.3. Outils méthodologiques.....</b>	<b>40</b>
2.2.3.1.Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	41
2.2.3.2.la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP).....	42
2.2.3.3.les rapports.....	42
2.2.3.4.Vérifications, Analyses, et rapprochements divers.....	42
<b>2.3. Conduite d'une mission d'audit.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.1. Définition.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2. Le champ d'application.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.3. Les phases fondamentales de la mission d'audit interne.....</b>	<b>45</b>
2.3.3.1.La phase de préparation.....	45
2.3.3.2.la phase de réalisation.....	48
2.3.3.3.phase de conclusion.....	51
<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre 03 : Contrôle et Audit interne dans le cycle trésorerie.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1. Notions de la fonction trésorerie.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1.1. Définition et la détermination de la trésorerie.....</b>	<b>57</b>
3.1.1.1. Définition de la trésorerie.....	57
3.1.1.2. Détermination de la trésorerie.....	58
<b>3.1.2. Les flux de trésorerie.....</b>	<b>60</b>
3.1.2.1. Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.....	61
3.1.2.2. Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement .....	61
3.1.2.3. Les flux de trésorerie provenant des activités de financement .....	62
<b>3.1.3. Les principes et les préalables d'une bonne gestion de trésorerie.....</b>	<b>63</b>
3.1.3.1.Les principes de la gestion de trésorerie.....	63
3.1.3.2.Les préalables d'une bonne gestion de trésorerie.....	63
<b>3.2. Les procédures du cycle trésorerie.....</b>	<b>65</b>

<b>3.2.1. Procédures opérationnelles</b> .....	65
3.2.1.1. Procédure de budgétisation.....	65
3.2.1.2. Procédure d'encaissement.....	66
3.2.1.3. Procédure de décaissement ou de paiement.....	67
<b>3.2.2. Procédures comptables</b> .....	69
3.2.2.1. Procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque....	70
3.2.2.2. Procédure de suivi des comptes de liaison.....	70
3.2.2.3. Procédure de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.....	70
<b>3.3. Contrôle et audit interne du cycle de la trésorerie</b> .....	70
<b>3.3.1. Le contrôle interne appliqué au cycle trésorerie</b> .....	71
<b>3.3.2. Risques opérationnels du cycle trésorerie</b> .....	73
3.3.2.1. Risques liés à la budgétisation.....	73
3.3.2.2. Risques liés aux encaissements et aux décaissements.....	73
3.3.2.3. Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque.....	73
3.3.2.4. Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse banques, analyse et justification des comptes de virements de fonds.....	74
<b>3.3.3. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie</b> .....	74
3.3.3.1. Les moyens dévolus à la trésorerie.....	74
3.3.3.2. Le système d'information et de communication de la trésorerie.....	75
3.3.3.3. L'organisation de la trésorerie.....	75
3.3.3.4. Les procédures de la trésorerie.....	75
<b>Conclusion</b> .....	<b>76</b>
<b>PARTIE 2 : ETUDE DE CAS</b> .....	<b>77</b>
<b>Chapitre 1 : prise de connaissance de la société nationale d'assurance</b> .....	<b>79</b>
<b>1.1. prise de connaissance de l'organisme d'accueil SAA</b> .....	<b>79</b>
<b>1.1.1. Le marché algérien des assurances, son évolution et sa structure</b> .....	<b>79</b>
<b>1.1.2. historique de la SAA</b> .....	<b>81</b>
<b>1.1.3. L'activité de la SAA</b> .....	<b>81</b>

1.1.4.	Le perspective de développement de la SAA .....	83
1.1.5.	L'organisation et l'organigramme de la SAA.....	84
<b>1.2.</b>	<b>Présentation de la fonction de l'Audit interne au niveau de la SAA .....</b>	<b>86</b>
1.2.1.	Le statut de l'audit interne de la SAA.....	86
1.2.2.	le rôle et les pouvoirs de l'audit interne.....	86
1.2.3.	Organigramme et Missions de la Direction de l'Audit interne.....	87
1.2.4.	Organigramme et Missions des délégations régionales de l'Audit.....	91
<b>Chapitre 2 :</b>	<b>Analyse du contrôle interne du cycle trésorerie au niveau de la société Algérienne d'Assurance.....</b>	<b>94</b>
<b>2.1.</b>	<b>Présentation du contrôle interne de division finances et comptabilité.....</b>	<b>94</b>
2.1.1.	Organigramme de division finances et comptabilité.....	94
2.1.2.	Mission de division finances et comptabilité.....	95
2.1.2.1.	Service comptabilité .....	95
2.1.2.2.	Service finance .....	95
2.1.3.	Description des procédures de la fonction trésorerie.....	95
<b>2.2.</b>	<b>Les objectifs et le tableau des risques possible dans la mission d'audit du cycle trésorerie.....</b>	<b>96</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Les objectifs.....</b>	<b>96</b>
2.2.1.1.	Objectifs spécifiques.....	96
2.2.1.2.	Objectifs généraux.....	96
<b>2.2.2.</b>	<b>Les risques possibles dans la mission d'audit du cycle trésorerie .....</b>	<b>99</b>
<b>2.3.</b>	<b>Démarche suivie, résultats et recommandations.....</b>	<b>102</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>La phase de préparation.....</b>	<b>102</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>phase de réalisation : déroulement de la mission.....</b>	<b>103</b>
2.3.2.1.	Les outils utilisés dans mission la mission d'audit.....	104
2.3.2.2.	Evaluation du contrôle interne au niveau du cycle trésorerie.....	119
2.3.2.2.1.	<b>Programme de vérification d'application des procédures de trésorerie.....</b>	<b>119</b>
2.3.2.2.1.1.	Evaluation des procédures d'encaissements.....	119
2.3.2.2.1.2.	Evaluation des procédures de décaissement.....	120

2.3.2.2.2. Analyse des résultats du QCI.....	120
2.3.2.2.3. Evaluation de l'impact des faiblesses et utilisation de FRAP .....	125
<b>2.3.3. La phase de conclusion (plan d'action).....</b>	<b>135</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>136</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>138</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	