

**Ecole Supérieure de Commerce
- Koléa -**

**Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales et financières**

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

**Le rôle de l'audit de la trésorerie dans
l'amélioration de la solvabilité et la liquidité de
l'entreprise**

Cas : ATM « Mobilis »

Elaboré par :

DJADEL Amina

HADDAD Hakima

Encadré par :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu du stage : ATM « MOBILIS » à Bab Ezzouar

Période du stage : du 15/04/2021 au 10/06/2021

Année universitaire : 2020/2021

**Ecole Supérieure de Commerce
- Koléa -**

**Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales et financières**

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

**Le rôle de l'audit de la trésorerie dans
l'amélioration de la solvabilité et la liquidité de
l'entreprise**

Cas : ATM « Mobilis »

Elaboré par :

DJADEL Amina

HADDAD Hakima

Encadré par :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu du stage : ATM « MOBILIS » à Bab Ezzouar

Période du stage : du 15/04/2021 au 10/06/2021

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements :

A l'issu de ce travail, nous tenons à remercier en premier lieu le bon dieu tout puissant qui nous a donné la force de réaliser et d'acheminer ce travail

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à nos parents qui ont su parfaitement nous accompagner durant nos études universitaires tant sur le plan matériel, financier que moral. Qu'ils trouvent ici l'assurance de notre totale reconnaissance et notre profonde humilité.

Nous remercions Mr BOUAYED Directeur de la Direction des Finances et de la Comptabilité, grâce à qui nous avons pu passer notre stage dans l'entreprise ATM Mobilis.

Nous remercions également notre encadreur de l'ATM MOBILIS Mr DJABALI Rabah pour le temps qu'il nous a consacré au long de notre stage, ainsi Mr TAGUEMOUNT Tahar et toute l'équipe qui nous a soutenu.

Enfin un grand merci à tout le corps de l'ESC, professeurs, administration, agents de sécurité ... etc.

Merci tous ceux qui ont contribués de près ou de loin afin que notre travail puisse voir le jour.

Dédicace :

Je dédie ce travail à :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

Mon père qui a toujours cru en moi et a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour ma réussite dans ma vie. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Mes sœurs et frères de Palestine.

*A mon frère Abderrahim et son épouse Lysa.
Mes grands-parents.*

A ma sœur Souhila, son époux Abderrahmane, et ses enfants Sofia et Yacine.

A mes oncles, Tahar, sa femme et ses enfants, ainsi mon oncle Rachid et sa petite famille.

A mon oncle Karim, et Yahiaoui Khaled.

Qui m'avez toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études.

A mon binôme et sœur « Hakima », mes amies Nour el Houda, Manel, Aicha, Asma, Maroua, Ilyes et à tous ceux qui me sont chers.

« Amina »

Dédicace :

Ce recueil est dédié à l'ensemble de ma famille et mes amis,

A la mer tendresse ma mère et à la terre de sécurité mon père, tous mes efforts disparaissent devant un sourire de leur part. Merci de m'avoir orienté et encouragé.

A mon binôme et soeur « Amina » et son oncle Tahar

A mon frère Younes, qui tient désormais à protéger ce pays, et à mon petit frère Youcef, à qui je souhaite plus de réussite dans sa carrière universitaire.

A ma chère belle-sœur, qui je lui souhaite une vie de couple heureuse.

A mes très chères sœurs, Nabila et Yasmina qui ont été avec moi dans les circonstances les plus difficiles.

A mes tantes et oncles sans exception.

A Mon cousin Hamza, et mes cousines Ikram, Khadidja, Souhila et Sabrina, et leur mère Allah yerhamha.

A tous mes amis de l'ESC, je nommerais Manel, Lydia, Ilyes, Mouloud et Nour el houda.

A mes adorable amis Samira, Meriem et Ibrahim.

A Mr Yahiaoui Khaled.

A tous les professeurs de l'ESC, je nommerais Mr BENZIADI Djamel mon encadreur, Mr TARI, Mr SADOUKI.

Enfin à celui qui a été patient avec moi, je vous dis merci et je vous aime énormément.

Encore une fois merci mes très chers parents « je vous aime ».

« Hakima »

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Notions fondamentales de l'audit interne, la gestion de la trésorerie, la liquidité et la solvabilité

Introduction du chapitre

Section 01 : Généralités sur l'audit

Section 02 : Généralités sur l'audit interne

Section 03 : Généralités sur la gestion de la trésorerie, la liquidité et la solvabilité

Conclusion du chapitre

Chapitre 02 : Démarche de l'audit interne de la trésorerie

Introduction du chapitre

Section 01 : Mise en œuvre de l'audit de cycle de trésorerie

Section 02 : Les défaillances de la trésorerie

Section 03 : Méthodologie de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie

Conclusion du chapitre

Chapitre 03 : Audit de la trésorerie au sein de l'entreprise « ATM Mobilis »

Introduction du chapitre

Section 01 : Présentation de l'entreprise « ATM Mobilis »

Section 02 : Description du cycle de trésorerie d'« ATM Mobilis »

Section 03 : Simulation d'une mission d'audit de trésorerie au sein d'ATM Mobilis sur les fonctions d'encaissement, décaissement et de contrôle

Conclusion du chapitre

Conclusion générale

Liste des abréviations

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants

CCA: Consultative Committee of Accountancy

CPA: Certified Public Accountants

DDV: Direction Distribution et Ventes

DME: Direction Marché Entreprise

DIRR: Direction Interconnexion Roaming et Regulation

F.R.A.P: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

IIA: Institute of Internal Auditors

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

OEC: Ordre des Experts-Comptables

R.L.G: Ratio de Liquidité Générale

R.L.I: Ratio de Liquidité Immédiate

R.L.R: Ratio de Liquidité Réduite

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe	9
2	Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion	12
3	L'audit interne et Risk management	14
4	Comptes de bilan	17
5	Comptes de charges et de produits	17
6	Tableau de comparaison entre la liquidité et la solvabilité	21
7	Identifications des risques	32
8	Catégories de risques et leurs natures	34
9	Identification des risques liés aux encaissements	64
10	Identification des risques liés aux décaissements	65
11	Identification des risques liés à l'Arrêté de caisse	66
12	Identification des risques liés aux paiements par chèque	67
13	Identification des risques liés au contrôle de caisse	68
14	Identifications des risques liés au suivi de trésorerie	68
15	Cotation de la probabilité d'occurrence des risques	69
16	Evaluation de la probabilité de survenance des risques	70
17	Echelle de mesure de l'impact de risque	71
18	Evaluation de l'impact des risques	71
19	Hiérarchisation selon la probabilité de survenance	72
20	Hiérarchisation selon l'impact	73
21	Proposition de plan d'actions	75

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Schéma de modèle d'analyse	44
2	Organigramme d'ATM Mobilis	55
3	Organigramme de la direction des Finances et de la Comptabilité	56
4	Ordre de mission	63
5	Matrice des risques	74
6	Rapport d'orientation	77
7	Procès-verbal de réunion d'ouverture	78
8	Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 01	82
9	Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 02	83
10	Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 03	84
11	Lettre de recommandation	85
12	Procès-verbal de réunion de clôture	86
13	Rapport d'audit final	87

Liste des annexes

N°	Titre de l'annexe
1	L'actif du bilan d'ATM Mobilis
2	Présentation du bilan actif d'ATM Mobilis (récapitulatif)
3	Le passif du bilan d'ATM Mobilis
4	Présentation du bilan passif d'ATM Mobilis (récapitulatif)
5	Compte de résultat d'ATM Mobilis
6	Présentation du compte de résultat d'ATM Mobilis (récapitulatif)
7	Présentation du tableau des ratios

Introduction générale

Introduction générale :

L'objectif global de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de ses opérations. Au sein de l'entreprise, on s'« occupe » pour atteindre les objectifs définis par le top management. Dans le même temps, l'action des hommes et des machines se confondra avec le seul souci de fournir des services ou des produits. Ces derniers doivent non seulement être de qualité et de satisfaire le client, mais aussi créer de la valeur ajoutée.

Le cycle de vie de l'entreprise est subdivisé en plusieurs cycles (achats-fournisseurs, ventes-clients, immobilisations, stocks, et en-cours, trésorerie, prêts et dettes financières, etc.), toutes les opérations seront réalisées sur cette base. Dans ces cycles, le cycle de trésorerie par sa position sensible, il joue un rôle central dans la vie de l'entreprise. C'est le cœur des mouvements ou flux financiers (espèces, chèques, transactions avec les institutions financières).

Analyser le fonctionnement de sa société sur le plus grand nombre de points possibles est très important et peut s'avérer utile. Au-delà, on trouve que l'audit peut être une véritable opportunité pour certaines entreprises qui ne réussissent pas à résoudre certains problèmes récurrents dans le fonctionnement.

L'audit est une fonction à valeur ajoutée, elle donne un éclairage et permet à l'entreprise, en fonction de ses préoccupations, d'engager des actions d'amélioration. Il se dessine comme un processus par lequel une organisation obtient d'assurance que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée.

Vu l'importance de la trésorerie dans le cycle d'exploitation de l'entreprise, et compte tenu des flux que l'entreprise connaît quotidiennement, ses fonds peuvent faire l'objet de détournement ou de malversations, pour cela les auditeurs ont jugé d'intégrer le cycle de trésorerie parmi les cycles fondamentaux à auditer (achats, ventes, stocks ...).

A ce propos, l'audit de la trésorerie a pour objectif d'assurer que la situation de l'entreprise en terme de liquidité à la clôture de l'exercice reflète les montants inscrits au bilan, et d'assurer que les charges et les produits financiers concernant les opérations de trésorerie inscrits au compte de résultat, reflètent l'intégralité des charges et des produits pour l'exercice. Sachant que l'audit de la trésorerie est abordée en deux points de vue, l'auditeur externe, en particulier les commissaires aux comptes, ils s'intéressent à la trésorerie dans le but de certifier les états financiers de l'entreprise. Quant à l'auditeur interne de la trésorerie, aide les responsables dans la direction financière à mieux assurer leurs responsabilités aura en général une démarche d'audit d'efficacité.

- **Problématique**

Dans notre recherche, nous aborderons l'aspect interne, le thème traité va nous permettre de mieux comprendre l'audit et son rôle au sein de l'entreprise et bien précisément au niveau de la trésorerie, et dans ce contexte, **la problématique** que notre étude cherchera à examiner est :

« Comment l'audit de la trésorerie contribue dans l'amélioration de la solvabilité et la liquidité de l'entreprise ? »

- **Questions secondaires**

Et pour répondre à la problématique ci-dessus, il est nécessaire de répondre aux **questions secondaires** suivantes :

Q1 : Quel est le lien entre l'audit et la trésorerie ?

Q2 : Comment mesurer la solvabilité d'une entreprise et l'améliorer ?

Q3 : Comment appliquer l'audit sur les différentes fonctions de cycle de trésorerie ?

Q4 : Comment l'audit interne d'ATM Mobilis identifie et évalue les risques attribuent sur la trésorerie ?

- **Hypothèses**

Afin de pouvoir apporter des réponses aux différentes questions, nous proposons **les hypothèses** suivantes :

H1 : La trésorerie de l'entreprise a besoin d'un audit ayant pour objectifs mettre une opinion sur la situation financière de l'entreprise.

H2 : La solvabilité d'une entreprise se mesure généralement à travers plusieurs ratios financiers.

H3 : L'auditeur applique une méthodologie bien déterminée pour auditer les différentes fonctions de cycle de trésorerie d'une entreprise.

H4 : L'audit interne d'ATM Mobilis identifie et évalue les risques attribuent sur la trésorerie selon des procédures bien déterminés.

Le choix de thème

Après mûre réflexion, nous avons mené une étude sur l'importance de l'audit interne sur la gestion de la trésorerie en termes de solvabilité et liquidité.

Il y a plusieurs raisons de choisir ce type de sujet, parmi lesquelles :

- Élargir les connaissances théoriques acquises au cours des années académiques précédentes et les mettre en pratique ;
- La concordance du thème avec notre spécialité (comptabilité et finances) ;
- La nécessité de la maîtrise de la gestion de trésorerie pour la suivie de toute entreprise ;
- Le rôle crucial de l'audit de la trésorerie dans la gestion de l'entreprise.

- **Objectifs et intérêt de la recherche**

Ce thème a été choisi pour la raison d'avoir une image claire sur l'application de l'audit de la trésorerie au sein des entreprises, sachant que l'importance de la trésorerie dans ses dernières à démontrer car son insuffisance en terme de liquidité peut conduire à la cessation des paiements voire au dépôt du bilan, c'est une variable essentielle dans la gestion financière de l'entreprise.

Comme l'objectif de cette recherche est de savoir comment l'audit de la trésorerie peut vraiment contribuer à améliorer la solvabilité d'une entreprise.

- **Méthodologie de la recherche :**

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, on va adoptés une démarche méthodologique composée de deux (02) niveaux d'analyse :

Une recherche documentaire (méthode qualitative) qui consiste à décrire tous les aspects théoriques sur l'audit, la gestion de la trésorerie, la solvabilité et l'audit de la trésorerie.

Dans le souci de compléter les aspects théoriques, on va présenter un cas pratique qui aura pour objectif de présenter la réalité en utilisant un entretien.

- **Plan de la recherche**

Pour bien mener notre recherche, pour pouvoir répondre à la problématique et aux questions secondaires, on a jugé nécessaire de diviser notre travail en trois chapitres ; comme suit :

Le premier chapitre traitera le cadre théorique de notre étude. Il nous conduit à commencer cette recherche par le premier chapitre qui sera consacré sur des notions fondamentales qui contient trois sections, la première section sur les généralités sur l'audit. Ensuite, nous allons parler dans la deuxième section sur les généralités sur l'audit interne, et en fin nous allons passer aux généralités sur la gestion de la trésorerie.

Le deuxième chapitre sera consacré sur la mise en œuvre d'audit de cycle de trésorerie ainsi ses défaillances, et terminer avec la méthodologie de l'audit des procédures de cycle de trésorerie.

Et le troisième chapitre sera concentré sur l'audit de la trésorerie au sein de l'entreprise « ATM Mobilis », où nous allons décrire le cycle de trésorerie de cette entreprise et faire une Simulation d'une mission d'audit de trésorerie sur les fonctions d'encaissement, décaissement et de contrôle.

Chapitre 01 :

Notions fondamentales de l'audit interne, la gestion de la trésorerie, la liquidité et la solvabilité

Ce chapitre sera consacré essentiellement à des notions fondamentales sur l'audit interne et la gestion de cycle de trésorerie. Nous essayerons dans les deux premières sections d'expliquer la notion d'audit en générale et précisément l'audit interne à travers ses définitions, sa comparaison à des fonctions proches. Et d'éclaircir dans la troisième section des généralités sur la gestion de cycle de trésorerie à travers ses définitions, ses opérations, ses comptes et les éléments qui lui constitue puis comment la mesurer à travers des ratios de solvabilité.

Section 01 : Généralités sur l'audit :

1. Historique sur l'audit

Avant de présenter la définition de l'audit en général, on va d'abord revenir en arrière jusqu'aux origines de l'audit, qui remontent au début du Moyen âge.

L'audit, est l'un des plus vieux métiers, l'écriture a été inventée en partie à satisfaire les nécessité des audits, Zenon papyri enregistrait l'application des audits sur le patrimoine égyptien de la règle Grec du Ptolémée Philadelphie II y'a déjà 2.500 ans. Les premiers écrivains grecs et romains tels qu'Aristophane, César, et Cicéron font mention des comptables, des auditeurs des audits des comptes et des chambres d'audit. Dès le Moyen Age, une forme d'audit interne existait parmi les manoirs de l'Angleterre où le seigneur a servi en tant que gestionnaire de la fonction de l'audit. Ainsi, les sumériens ont ressentis une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents Ce système de contrôle par recoupement consiste a comparé une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes.¹ En outre, la mission de l'audit interne était pratiquée par des fonctionnaires du trésor sous l'empire romain. En effet des questeurs qui étaient des fonctionnaires du trésor sont chargés de cette mission. Il était tenu de rendre compte oralement devant une assemblée composée des auditeurs. Ils exprimaient leurs opinions objectives.²

Le premier travaille d'un audit externe a été fait par un expert-comptable indépendant en 1720 à la suite du scandale du sud Sea Bubble en Angleterre. Cet évènement a créé un précédent dans l'histoire de l'audit. Plus tard, avec la révolution industrielle en Angleterre plusieurs usines ont été financées par les actionnaires, cette situation a nécessité l'obligation à la fois interne et externe. En outre la loi de 1844 oblige les entreprises britanniques de mettre en place des audits afin de protéger le public.

A cause de La même révolution industrielle apparue des Etats-Unis à la fin du XIXe siècle, les auditeurs britanniques ont été envoyés aux entreprises américaines pour par exemple Waterhouse qui a été l'envoi de plus de commissaires aux comptes des 1873. Donc, que ce sont les britanniques qui ont construit l'infrastructure de la profession d'audit aux Etats-Unis.

Un des premiers évènements clés dans l'histoire de la profession d'audit des Etats-Unis a été la création de l'AICPA³ en 1887.

Les audits de la fin des années 1800 et début 1900 ont été largement consacrés à l'exactitude du livre. Dans la plupart des cas, toutes les pièces justificatives ont été examinées et tous les procédures vérifiées.

¹ Laminick H.V, « **Histoire de la comptabilité** », Pragmons, Paris, 1979, p.17.

² RAFFEGEAU J, DUBOIS F et MENOVILLE, D, "**L'audit opérationnel**". Colloque sais-je ? PUF, 1984, p.7.

³ Fondée en 1887, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) est l'organisation professionnelle nationale des Certified Public Accountants (CPA) dans le Etats-Unis, avec les membres de l'APC de plus de 370 000 dans 128 pays dans le commerce et l'industrie, Il établit des normes éthiques pour la profession et des normes de vérification américaines pour les audits d'entreprises privées, à but non lucratif

Cette opinion a été de changer entre 1900 et 1917, parce que les banquiers sont devenus plus importants comme des sources de financement et parce que la pratique a commencé à rattraper son retard avec la littérature d'audit. Donc, les banquiers étaient moins préoccupés par la précision des écritures, qu'avec la qualité du bilan, ainsi comme les banquiers devenaient les utilisateurs majeurs des principaux d'audit financier, l'objectif de l'audit est devenu plus intéressé avec l'évaluation des capitaux.

L'année 1941 était une année spéciale pour l'audit interne. En effet dans cette année, l'audit interne a vécu deux grands événements, un de ces événements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de l'IIA¹ par 24 personnes.

Néanmoins, dans les premières années après l'IIA a été créé, l'audit interne était encore limité aux aspects comptable et financiers, ils ont été souvent appelés à aider les auditeurs externes à des examens des états financiers ou d'effectuer des travaux liés à la comptabilité telles que le rapprochement bancaire. Les auditeurs internes ont été vus pour jouer un rôle modeste au sein des organisations.

Aux milieux des années 1957 l'IIA ont décrit le rôle des auditeurs internes : l'audit interne doit se préoccuper de toutes les phases d'activités tandis que la déclaration de 1947 « la version 1947 » a déclaré que l'audit interne a porté principalement sur la fonction comptable et financières mais, peut aussi traiter des questions sur l'exploitation ; cela signifie que la version de 1957 a énoncé des responsabilités de l'auditeur interne.

En 1963 l'audit interne a vécu une autre évolution concernant ces objectifs. En effet l'étude menée par le National Conference Board Industriels sur le programme de l'audit interne auprès de 155 organisations a montré cinq objectifs principaux de l'audit interne :

- 1- Déterminer le caractère adéquat du système de contrôle.
- 2- Enquêter sur la conformité aux politiques et procédures organisationnelles
- 3- Vérifier l'existence d'actifs, d'assurer que les garanties appropriées pour les actifs soient maintenues pour prévenir ou découvrir la fraude.
- 4- Vérifier la fiabilité du système de comptable et de reporting.
- 5- Signaler les conclusions à la direction et recommander des mesures correctives si nécessaires.

¹ Créée en 1941, est une association professionnelle internationale de 122000 membres dont le siège est à Montvale aux Etats-Unis. L'IIA est connue comme la principale association d'audit interne leader en certification, formation, recherche et conseil.

Comme mentionné précédemment, les Grecs, les Romains et les Egyptiens faisaient l'audit avant la naissance de Christ. L'audit comprenait un examen de l'exactitude des registres comptables.

Aux Etats-Unis il n'y avait guère besoin de l'audit interne dans la période coloniale parce qu'il y avait peu de grande industrie. A l'époque, les manuels de comptabilité n'étaient pas reconnus, ceci dit le gouvernement n'a pas marginalisé la fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise. En effet, le premier Congrès américain en 1789 a approuvé une loi qui comprenait une provision pour la nomination d'un secrétaire du trésor, un contrôleur et un auditeur. Le rôle de l'auditeur était de recevoir tous les comptes publics, les examiner et de certifier les soldes.

La société Krupp en Allemagne était devenue l'une des sociétés qui utilisait des auditeurs. En effet, Krupp apparemment a employé un certain type de personnel d'audit interne dès 1875, l'activité de l'audit était déterminée si les lois, les contrats, les politiques et procédures ont été correctement observées en conformité avec la politique établie et avec succès.

Un autre changement radical dans la fonction de l'audit interne c'est produit en 1987 avec le rapport de la commission treadway¹, la commission a été formée pour étudier la cause de la fraude dans les rapports financiers. Le comité a conclu que la fonction de l'audit interne devrait premièrement exister dans chaque entreprise publique, deuxièmement, il devrait y avoir un comité d'audit composé de non directeurs de gestion de la société. Ce la signifie, que ces conclusions non seulement ont amélioré la fonction de l'audit interne mais ont pointé le rôle de l'audit interne vers la fraude. C'est pourquoi, Brink et Witt ont noté que la fonction de l'audit interne s'est évoluée à des niveaux très élevés dans tous les domaines opérationnels et s'est imposé comme un élément apprécié et respecté de partie supérieure.²

En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économiques). Ce dernier énonce ce qui suit :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement. »³ Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995. Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Pour conclure, la fonction de l'audit interne a subi des changements significatifs au cours du siècle dernier, l'objectif principal de la fonction d'audit interne est passé de la détection des fraudes à aider les gens dans la prise de décisions en commençant par une évaluation des risques.

¹ La Commission a été organisée par cinq organisations de comptabilité : IIA, l'AICPA, American Accounting Association (AAA), Institute of Management Accountants (IMA) et de Financial Executives International (FEI)-connue comme le Comité des Sponsoring Organizations (COSO)

² Brink Victor .Z, Witt, H.N, « **Modern Internal Auditing** », John Wiley&Sons, Inc, New York, 1982, p.78.

³ Article 40, Journal officiel, 27ème, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p.22.

2. Définitions de l'audit

L'audit est un mot d'origine anglaise provenant du latin « auditus » qui signifie entendu. Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti la nécessité de contrôler de la comptabilité des agents¹ Ce contrôle se faisait par la comparaison de sources de documents d'enregistrements différentes afin de détecter les erreurs.

En général, l'audit est définie comme "un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminé, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuel est comparé peut être une norme légale ou réglementaire (comme la Loi Sarbanes-Oxley), ou générés en interne des politiques et procédures"²

Pour **Bécour et Bouqui**, l'audit est : « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes. »³

Elle est en effet définie selon les mêmes auteurs comme « un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage. »⁴

L'audit est donc une fonction indépendante qui vise à améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise par une approche systématique.

¹ Laminick H.V, **Op.cit**, p.17.

²Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W, «**Internal Audit Handbook**», Springer,Berlin,2008, p.2

³ Jean-Charles BECOUR, Henri BOUQUIN, «**Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance**»,3édition, Economica, Paris, 2008, p.12.

⁴ Jean-Charles BECOUR, Henri BOUQUIN, **Op.cit**, p.425.

Section 02 : Généralités sur l'audit interne :

1. Définitions de l'audit interne :

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne :

Pour **l'IFACI** : « l'audit interne exerce à l'intérieur de l'organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité ».

Pour **RENARD Jacques** : « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger l'efficacité des systèmes d'information. »¹.

D'après **l'IIA** (la définition officielle), datant de juin 1999 : « 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 son efficacité. »²

2. Objectifs de l'audit interne

L'audit interne, quel que soit le référentiel d'audit, permet de répondre à 5 objectifs :

- Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...) ;
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc...) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise ;
- L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise (organisation, finance, Ressources Humaines, réalisation du produit, ...).³

¹Jacques RENARD, « **Théorie et pratique du l'audit interne** », 7^{ème} Edition, Édition d'organisation ; Groupe EYROLLES, Paris, 2009, p.72.

² **Idem**, p.73.

³ Site internet : www.qualiblog.fr; date de consultation : le 15/05/2021

3. Le rôle de l'audit interne

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. Elle donne avec objectivité une assurance en évaluant et en rendant compte de l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

L'audit interne est d'autant plus en mesure de fournir une assurance lorsque le niveau, la qualité et la structure de ses ressources sont en phase avec la stratégie de l'organisation et les Normes de l'IIA. La capacité de l'audit interne à fournir ce service est renforcé lorsqu'il ne subit aucune influence inappropriée. En maintenant son indépendance, l'audit interne peut effectuer ses évaluations de manière objective, et délivrer à la direction et au Conseil une analyse éclairée et sans biais concernant les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne. A partir de ces constats, l'audit interne recommande des évolutions pour améliorer ces processus et suit leur mise en œuvre.

L'audit interne donne des points de vue et agit comme un catalyseur permettant à la direction et au Conseil de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance. Pour l'IIA, la mise en perspective de la gouvernance, des risques et des dispositifs de contrôle par l'audit interne suscitent des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées. De plus, un audit interne performant peut avoir la maturité nécessaire pour proposer à l'organisation une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents, avant qu'ils ne se transforment en crises.¹

Par ses missions de conseil destinées à améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, l'audit interne peut créer de la valeur ajoutée, pour autant qu'il n'assume aucune responsabilité opérationnelle. Cet aspect est essentiel pour maintenir l'objectivité de l'audit interne et éviter les conflits d'intérêt. La sélection des missions et des activités d'audit à réaliser devrait se fonder tout aussi bien sur le mandat, la maturité et le but de la fonction d'audit interne que sur les besoins et problématiques de l'organisation.²

4. La fonction de l'audit interne et les fonctions proches

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, il peut être exercé par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).

¹ The Institute of Internal Auditors, Inc et l'IFACI pour la traduction française, « **prise de disposition, RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE** », 2018, p.1.

² **Idem**, p.2

4.1. 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 financiers.¹

Tableau 1: Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

	L'audit interne	L'audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit.	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.
Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer.	L'objectif de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	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 leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'indépendance de l'auditeur interne est assortie des restrictions analysées au chapitre précédent.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire
La périodicité des audits		

¹¹ Jacques RENARD, *Op.cit*, p.79.

	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. Mais observons également que l'auditeur externe est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services, alors que l'auditeur interne change sans cesse d'interlocuteur.	Les auditeurs externes réalisent en général 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, sauf le cas de certains grands groupes dont l'importance des affaires exige la présence permanente d'une équipe tout au long de l'année, laquelle équipe grossit considérablement en période d'arrêt des comptes.
La méthode de l'auditeur	La méthode des auditeurs internes est spécifique et originale ; elle sera décrite en détail dans la troisième partie de cet ouvrage.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires.

Source : J RENARD, Op.cit, p.80.

4.2. L'audit interne et consultant externe :

Les consultants ont, eux aussi, une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes.

Par rapport à la fonction et aux missions de l'audit interne ces missions de consultant présentent quatre spécificités originales :

- le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée ;
- il travaille pour un responsable déterminé : celui qui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport. Ce responsable peut être la direction générale, mais ce peut être également un manager spécifique dans un domaine particulier ;
- selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs.

Mais on peut dire que les deux fonctions se rapprochent depuis que l'on assigne à l'auditeur un rôle de conseil. D'autant plus que la norme 2050 sur la nécessaire coordination des activités et le partage des informations concerne également les consultants externes de toute nature.¹

¹ Jacques RENARD, Op.cit, p.90.

4.3. L'audit interne et l'inspection :

Les confusions sont nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – *last but not least* – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.¹

4.4. L'audit interne et le contrôle de gestion :

Selon Anthony (1965) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».²

En 1988 il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».³

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences :

4.4.1. Les ressemblances :

- 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 pas de pouvoir opérationnel.
- 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 leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.⁴

4.4.2. Les différences : sont suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer, et les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

¹ Jacques RENARD, **Op.cit**, p.91.

² Hervé ARNOUD, Ali GARMILIS, Veronique VIGNON « **Le contrôle de gestion... en action** » ; édition Liaisons, 2001, p.8.

³ **Idem**, p.9.

⁴ Jacques RENARD, **Op.cit**, p.94.

Tableau 2: Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Différences quant	Audit interne	Contrôle de gestion
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne, qui visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.	Le contrôle de gestion vise à : -Signaler les erreurs de prévision ; -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
Au champ d'application	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc.	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
A la périodicité	-L'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque. -Planifiée et systématisée	-Le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting ; -N'est pas planifié.
Aux méthodes de travail	Propre à l'auditeur.	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives.

Source : RENARD J, *Op.cit*, p.94.

4.5. L'audit interne et la fonction qualité :

Lorsqu'on parle de qualité on distingue entre deux différentes démarches : la Qualité Totale et l'assurance Qualité.

La qualité totale comme étant « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »

La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs,

En relation avec l'évolution de son environnement.

Ainsi, la qualité totale est considérée comme aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Ses exigences peuvent être un produit, activité ou un organisme. La qualité totale concerne l'ensemble des services ou processus de l'entreprise. Il vise la conformité aux besoins du client¹

L'audit interne est la qualité totale deux éléments qui dépends l'un de l'autre. En effet, d'une part la Qualité Totale peut être appliquée au fonctionnement du service d'audit interne, il a lui aussi, des clients et des fournisseurs. D'autre part, elle peut être auditée. Les auditeurs internes doivent apprécier si les professionnels (chargés de la mission de qualité) ont une maîtrise suffisante.

De plus, les deux fonctions ont une relation de nature en ce qui concerne la certification.

En effet, la Qualité Totale est certifiée par rapport aux normes ISO 9000, par contre la certification de l'audit interne est conformément liée aux normes professionnelles de l'audit interne (ISA).²

4.6. L'audit interne et le risque management :

Les risques sont des événements futurs incertains qui pourraient influencer l'atteinte des stratégies de l'entreprise, ses objectifs opérationnels, financiers et de conformité. Les risques sont une partie inévitable du processus d'affaires, mais la bonne gestion des risques protège l'organisation contre les pertes évitables.

La gestion des risques est donc le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.³

Il est vrai qu'il y a une certaine complémentarité entre l'audit interne et le risque (Risk) management au niveau de l'identification des risques couru par l'entreprise et leurs confrontations, mais il existe aussi certaines différences entre les deux :

¹ Bouras BOUKHALFA, Skander NAIM, « **La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise** », pour l'obtention de diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, 2014/2015, p.26.

² Bouras BOUKHALFA, Skander NAIM, **Op.cit**, p.27.

³ Meryem B, « **Audit interne et gestion des risques opérationnels** », pour l'obtention de diplôme de Licence en finance des entreprises, 2010, p.22.

Tableau 3 : L'audit interne et Risk management

	Audit interne	Risk management
Risques visés	Risques de dysfonctionnements : transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2 ^{ème} : s'assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.	1 ^{er} : détecte et traite les risques purs.

Source : IFACI

Section 03 : Généralités sur la gestion de la trésorerie, la liquidité et la solvabilité

1. Généralités sur la gestion de la trésorerie

1.1. Définition de cycle de la trésorerie

La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités.¹

Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon différents auteurs :

LEROY l'expliquent comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse. Vue l'insuffisance de la définition précédente, **CRAMBERT** présente la trésorerie comme étant : « la résultante de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités et quasi-disponibilités à savoir :

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

Selon **MEUNIER** la trésorerie nette d'une entité est la différence entre les ressources nécessaires pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité à un moment donné. Cette définition fait référence au Besoin en fonds de Roulement.²

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

Le fonds de roulement représente alors le montant des capitaux stables mobilisés par la firme (en excès du financement des investissements en actifs immobilisés) pour couvrir le besoin de financement provenant du cycle d'exploitation (BFR).

¹Philippe DESBRIERES, Évelyne POINCELOT, « **Gestion de trésorerie** », 27^{ème} édition, EMS Editions, 2015, p.9.

² Garcel NGANGA-YAKI, « **L'audit du cycle de la trésorerie du CESG** », pour l'obtention de diplôme de Master à l'Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées, Paris, 2013, p.13.

La trésorerie est positive si ces ressources (le FR) excèdent le besoin à financer (le BFR). Elle est négative dans le cas contraire ($BFR > FR$), c'est-à-dire que l'entreprise a dû couvrir l'insuffisance de ressources stables pour financer le BFR par des crédits de trésorerie (découvert, escompte...).¹

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

La trésorerie est ainsi la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financement retenus. La synthèse de ces différentes définitions nous laisse dire que la trésorerie est le solde qui découle des encaissements et des décaissements de l'entreprise durant une période donnée.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

1.2. Opérations concernées par le cycle de trésorerie :

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

- Prise de fonds (encaissement) par virement, par chèques ;
- Paiements en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux ;
- Produits et frais financiers attachés à ces opérations.

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

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

- La trésorerie a généralement un rôle de «dénouement» des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités : Achats, Ventes, Personnel. De ce fait, elle est en relation avec l'ensemble des autres cycles ;
- C'est au niveau de la trésorerie que se présentent les risques les plus importants de détournement.²

¹Philippe Desbrières, Évelyne Poincelot, **Op.cit**, p.10.

² Garcel NGANGA-YAKI, **Op.cit**, p.14.

1.3. Comptes concernant les opérations de trésorerie :

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

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

Les comptes concernés sont illustrés dans les tableaux suivant :

Tableau 4: Comptes de bilan

N° de compte	Libellé
511	Valeurs à l'encaissement
512	Banque
515	Trésor public et établissements publics
518	Intérêts courus
52	Instruments financiers dérivés
53	Caisse
54	Régies d'avances et accreditifs
59	Pertes de valeur sur actifs financiers courants

Source : SCF

Tableau 5: Comptes de charges et de produits

N° de compte	Libellé
Charges	
661	Charges d'intérêts
664	Pertes sur créances liées à des participations
665	Ecart d'évaluation sur actifs financiers –Moins-values-
666	Pertes de change
667	Pertes nettes sur cessions d'actifs financiers
Produits	
761	Produits des participations
762	Revenus des actifs financiers
765	Ecart d'évaluation sur actifs financiers –plus-values-
766	Gains de change
767	Profits nets sur cessions d'actifs financiers

Source : SCF

1.4. Eléments constitutifs de la fonction de trésorerie :

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont :

1.4.1. La caisse :

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toute les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

A. Les recettes : Les recettes les plus importantes sont :

- **Les recettes de l'activité principale de l'entreprise :**

Elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

Les recettes dites « hors activité principale ». Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.....

Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile. Ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

- **Les produits financiers :**

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits on cite « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

- **Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu) :**

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

B. Les dépenses Elles peuvent être classées comme suit :

- **Les salaires et les pensions des retraités**

Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.

- **L'alimentation des caisses**

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.

- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale**

Il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (somme alloué pour dédommager d'un préjudice. Exemple : expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).

- **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension ;
- Impôts sur l'activité (exemple : transport...);
- Les patentes et les taxes diverses.

1.4.2. La banque :

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

- **Le rapprochement bancaire :**

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

- **Les comptes banques :**

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

2. Généralités sur la liquidité et la solvabilité :

La liquidité permet de savoir si une entreprise est en mesure de faire face à ses échéances à court terme, et la solvabilité traduit la capacité d'une entreprise à faire face à ces engagements financiers, qui seront décrites ci-dessous.

2.1. Définitions de la liquidité

La liquidité est la capacité d'une entreprise à générer de l'encaisse au besoin. Il existe deux principaux déterminants la liquidité de l'entreprise. Le premier est sa capacité à convertir les actifs en espèces pour payer son passif courant (liquidité à court terme), et le second, sa capacité d'endettement.¹

La liquidité mesure la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à court terme arrivées à échéance.²

2.2. Définitions de la solvabilité

La solvabilité d'une entreprise peut également se traduire par son aptitude à faire face à ses engagements en cas de cessation d'activité (arrêt d'exploitation), liquidation de mise en vente des actifs.

Etant donné que la solvabilité et la capacité à répondre à ses échéances financières à tout moment, on peut calculer la solvabilité d'une entreprise à court terme, moyen, et long terme.³

2.3. La différence entre la solvabilité et la liquidité

Pour faciliter la compréhension de la différence entre la solvabilité et la liquidité, le tableau suivant l'explique en cinq bases de comparaison :

¹ Site internet : www.comptabilité.ooreka.fr; date de consultation : 10/04/2021

² Site internet : www.bdc.ca; date de consultation : 10/04/2021

³ Site internet : www.meilleurlacements.com; date de consultation : 10/04/2021

Tableau 6: Tableau de comparaison entre la liquidité et la solvabilité

Base de comparaison	Liquidité	Solvabilité
Sens	La liquidité implique la mesure de la capacité de l'entreprise à couvrir ses obligations financières immédiates.	La solvabilité désigne la capacité d'une entreprise à disposer d'actifs suffisants pour faire face à ses dettes à mesure qu'elles deviennent exigibles.
Obligations	Court terme	Long terme
Décrit	Comment facilement les actifs peuvent être convertis en espèces ?	Comment l'entreprise se maintient-elles longtemps ?
Rapport	Rapport actuel, rapport d'essai acide, rapport rapide, ect...	Ratio d'endettement, ratio de couverture des intérêts, ect ...
Risque	Faible	Haute

Source : site internet, www.sawakinome.com

Ratio :

- Un ratio est un rapport entre deux grandeurs extraites des documents comptables (valeurs retraitées ou non) facilitant une approche du risque que représente l'entreprise pour ses partenaires (associés, banquiers, fournisseurs) ;
- Parmi les ratios, certains sont exprimés en pourcentage, d'autres en nombre de jours ;
- Les ratios qui mesurent la liquidité d'une entreprise sont connus sous le nom de ratio de liquidité générale, du ratio d'acidité, du ratio de la liquidité rapide, etc...
- La solvabilité de l'entreprise est déterminée par des ratios solvabilité. Il s'agit du ratio de couverture des intérêts, du ratio d'endettement et du ratio d'actifs immobilisé par rapport à la valeur nette.

2.4. L'évaluation de la liquidité et la solvabilité d'une entreprise

Elle fait référence à la situation financière à la situation financière à long terme de l'entreprise. Une entreprise solvable est une entreprise qui a une valeur nette positive – le totale des actifs est supérieure au total des passifs.

- **Les principaux ratios de la solvabilité**

- **Le ratio de la solvabilité :** Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces échéances à long et moyen terme. Elle dépend principalement de l'importance de l'endettement à LMT et de la facilité de liquidation des actifs. Il permet aussi d'apprécier la marge de confiance qui existe entre les banques et l'entreprise, plus ce ratio est élevé plus la marge de confiance est réduit.

- **Le ratio d'autonomie financière** : définit la part des financements propres. Son niveau ne peut s'apprécier qu'en fonction de l'activité de l'entreprise.
✓ Il se calcule de la manière suivante :

Capitaux propres / Total bilan

- **La capacité de remboursement** : exprime en nombre d'années de l'excédent brut d'exploitation (EBE) la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette. Cela suppose que l'entreprise affecte la totalité de son excédent brut d'exploitation au remboursement de cette dette.
✓ Il se calcule de la manière suivante :

Dette nette / Excédent brut d'exploitation

- **Les principaux ratios de la liquidité**

- **Le ratio de liquidité générale** : il permet de vérifier que les dettes à payer à moins d'un an sont plus faibles que les actifs à moins d'un an. Elle se calcule d'une manière suivante :
✓ Il se calcule de la manière suivante :

R.L.G= Actif circulant / passifs circulant

- **Le ratio de liquidité immédiate** : il indique la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ces actifs à court terme non liquides.¹
✓ Il se calcule de la manière suivante :

R.L.I= Disponibilité / Dette a C.T

- **Le ratio de liquidité réduite** : est un indicateur de liquidité égal au rapport de l'actif circulant (actifs les plus liquides d'un bilan) dont on retire les stocks, sur le passif exigible à court terme (dettes à moins de 12 mois).²
✓ Il se calcule de la manière suivante :

R.L.R = Actif courant – stocks / dette a C.T

- **Le taux de couverture de la dette** : il permet de définir si l'entreprise génère suffisamment de marge d'exploitation pour couvrir les échéances de remboursement d'emprunt et de crédit-bail.
✓ Le ratio s'exprime de cette façon :

Excédent brut d'exploitation / Annuité d'emprunt et de crédit-bail

¹ Site internet : www.mvtechnologie.com; date de consultation : 10/04/2021

² Site internet : www.comptabilité.ooreka.fr; date de consultation : 10/04/2021

➤ **Solutions pour améliorer la solvabilité**

Puisque la solvabilité s'améliore lorsque l'actif augmente et que les passifs diminuent, vous pouvez **vendre certains actifs pour rembourser vos dettes**. De plus, une bonne pratique est de penser d'abord à **rembourser vos dettes avant d'investir** votre argent ailleurs.

Conclusion

Les recherches de ce chapitre permettent de comprendre l'importance de la gestion de cycle de trésorerie qui assure la solvabilité et faire face à ses dettes au moindre coût, avec les disponibilités, qu'elle dispose, soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses.

Ainsi que la pratique professionnelle de l'audit interne qui est régit par référentiel très riche, élaboré par L'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associé, et son rôle avec ses fonctions proches tel que le contrôle interne.

Dans nos prochains travaux d'audit, nous nous sommes concentrés sur l'audit de cycle de trésorerie, qui sera présenté dans le chapitre suivant.

Chapitre 02 :
Démarche de l'audit interne de la
trésorerie

L'objet de ce chapitre est de mettre en œuvre l'audit dans le cycle de trésorerie, étant donné que les entreprises ont des relations avec les tiers tels que les établissements financiers, ce qui rend les entreprises vulnérables aux écarts par rapport à leurs objectifs établis, et les écarts peuvent affecter un grand pourcentage de risque dans leurs trésorerie qui nécessitent une évaluation.

L'audit vient d'assurer l'authenticité et la juste valorisation des entreprises, et elle permette de traiter les différents risques de fraudes identifiés. Bien entendu, toutes les opérations comptables effectuées par une entité peuvent être observées et ajustées au travers des encaissements et des décaissements. Cet audit suit une méthodologie bien déterminée.

Section 01 : Mise en œuvre de l'audit de cycle de trésorerie

L'auditeur doit suivre une démarche méthodologique pour s'assurer de leur correcte application. Pour cela, nous avons effectué la démarche suivante :

1. La prise de connaissance du système

La prise de connaissance du système doit permettre à l'auditeur d'appréhender le circuit de traitement manuel ou informatique de l'information, et cela, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les compte annuels de l'entreprise.¹

La connaissance de l'entreprise comprend la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. Cette connaissance a pour fonction de déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise.²

Selon l'auteur, cette prise de connaissance est non seulement basée sur la connaissance de l'environnement mais aussi sur la connaissance des spécificités de l'entreprise.

1.1. Connaissance de l'environnement

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

1.2. Connaissance des spécificités de l'entreprise

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

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

¹ Alain MIKOL, « Les audits financiers », Editions d'Organisations, Paris, 1999, p.107.

² Benoît PIGE, « Audit et contrôle interne », 2^{ème} édition, Edition EMS, Paris, 2001, p.78.

2. Contrôles effectués sur la trésorerie :

Le contrôle des flux de trésorerie est effectué à partir de la position de la trésorerie quotidiennement jusqu'à la situation exacte détenue par l'entreprise.

2.1. Définition de contrôle interne :

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, on va prendre les définitions essentielles :

Selon l'OEC dès 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 de 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

Selon CCA de Grande-Bretagne donnée en 1978 : « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assure le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »²

Selon l'AICPA, en la même année 1978 : « Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »³

2.2. Les objectifs de contrôle interne de la trésorerie

➤ Paiements :

Le contrôle interne doit garantir que :

- Les paiements réalisés sont tous justifiés par des opérations initiées par l'entreprise ;
- Les paiements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de trésorerie ;
- Les carnets de chèques, les caisses et les autres moyens de paiement sont protégés.

¹ Jacques RENARD, *Op.cit*, p.134.

² *Idem*, p.135.

³ *Ibid.*

➤ **Encaissements :**

Le contrôle interne doit garantir que :

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

3. Les risques potentiels liés à la trésorerie

Les risques auxquels la trésorerie est exposée comprennent les opérations les plus importantes qu'effectuent au quotidien et qui doivent être suivies pour éviter d'y tomber, et ils sont répartis comme suit :

3.1. Paiements :

Les risques potentiels liés aux paiements sont essentiellement :

- Les mises en paiement sans justification, réalisées en double ou réalisées par virement sur des comptes erronés ;
- Le défaut d'enregistrement de certains paiements ;
- Le vol de chèques ou d'espèces.

3.2. Encaissements :

Les principaux risques relatifs aux opérations d'encaissement sont :

- Les détournements, pertes ou remises tardives de chèques reçus ;
- Le non-enregistrement de chèques ou virements reçus ;
- L'enregistrement fictif d'encaissements.

4. L'évaluation des risques potentiels :

L'évaluation des risques constitue un moyen important de préserver la santé et la sécurité de la trésorerie, et pour cela il faut la contrôler à partir des mesures usuelles à l'aide de l'audit.

4.1. Mesures usuelles de contrôle interne

➤ **Les paiements :**

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

- La définition de pouvoirs limitant strictement le nombre de personnes ayant accès aux chèques et ayant la possibilité de faire des virements ;
- L'adjonction à toutes les préparations de règlements des pièces justificatives de paiement ;

- L'apposition systématique d'un bon à payer sur chaque justificative de paiement, donné par une personne bénéficiant d'un pouvoir suffisant ;

L'estampillage systématique de la pièce justificative (par exemple avec la mention « payé ») de manière à éviter les doubles règlements ;

- La limitation des personnes ayant accès aux coordonnées bancaires des fournisseurs et le contrôle strict des coordonnées utilisées pour les paiements ;
- La mise à jour régulière des pouvoirs bancaires remis aux banques ;
- Le contrôle de l'exhaustivité de la comptabilisation des paiements par l'établissement d'états de rapprochement bancaire périodiques supervisés par une personne indépendante ;
- La protection physique des caisses et des formules de chèque.

➤ **Les Encaissements :**

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

- La comptabilisation systématique des chèques reçus par une personne indépendante de celle chargée des remises en banque ;
- La séparation des fonctions de réception du courrier, de remise en banque des chèques, de tenue des comptes de trésorerie et de tenue des comptes clients ;
- Le rapprochement des chèques reçus et des chèques enregistrés ;

Le contrôle de l'exhaustivité des enregistrements et de la réalité des encaissements par l'établissement d'états de rapprochement bancaire périodiques supervisés par une personne indépendante.

4.2. Assertions d'audit concernées

➤ **Paiements :**

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

- L'exhaustivité des paiements enregistrés ;
- La régularité des paiements, la réalisation des risques potentiels pouvant entraîner la réalisation de paiements indus.

➤ **Encaissements :**

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

Section 02 : Les défaillances de la trésorerie

1. Définitions de risque

Le risque n'est absolument pas un concept nouveau. Il fait partie de l'univers des entrepreneurs, est inhérent à toute décision : « décider, c'est choisir, en univers incertain notamment, c'est prendre un risque en espérant que le choix s'avérera a posteriori judicieux ».

La nouveauté vient en revanche du nombre de qualificatifs qui précisent la nature du risque financier, éthique ... Par ailleurs, en relation avec l'évolution du contexte économique, sociologique ou encore écologique, l'entreprise doit faire face à l'émergence de risque d'une autre nature : aux risques traditionnels (incendie, inondation...) viennent s'ajouter de nouveaux risques (risque d'image et de réputation, risque thérapeutique, risque alimentaire, risque environnemental ou technologique.....) qu'il convient de prendre en compte avec autant, sinon plus d'attention que les précédents. Ces différentes acceptions possèdent un caractère combinatoire qui rend complexe la représentation du risque. D'une manière générale, le risque s'entend comme « un aléa dont la survenance prive un système (une entreprise, par exemple) d'une ressource et l'empêche d'atteindre ses objectifs »¹

Le risque est un concept que son ambiguïté intrinsèque rend difficile à cerner, à la fois sur le plan ontologique et sur épistémologique. En effet, d'un point de vue ontologique, sa saisie est complexe étant donné que le risque « n'existe pas », qu'il est toujours potentiel et virtuel : lorsqu'un risque se matérialise, il ne s'agit plus d'un risque, mais d'un sinistre (Caeymaex, 2007). Le risque n'est donc jamais « actuel ». D'un point de vue épistémologique, il n'est guère plus simple de le circonscrire dans la mesure où le savoir à propos du risque est un « savoir à propos d'un non-savoir » (Hansson, 2005a).²

L'IIA propose « possibilité qu'il se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquence et de probabilité ».

¹ Chahinez AMARI, « Le rôle de l'analyse financière et ses outils dans la prise des décisions », en vue de l'obtention du diplôme de Master en science commerciale, 2016/2017, p.16.

² Céline KERMISCH, article de la revue vertigO, « Vers une définition multidimensionnelle du risque », Vol. 12, N. 2, 2012, p.1

2. Identification des risques

Les risques sont généralement directs ou indirects et peuvent être causés par une mauvaise exécution des procédures, une défaillance du système de gestion ou des actions humaines. Ces risques peuvent être analysés à travers les différentes composantes de cycle de trésorerie à savoir la budgétisation, l'encaissement, décaissement et la gestion des comptes. Le tableau suivant répertorie ces risques :

Tableau 7: Identifications des risques

Fonction	Risques encourus
Budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des objectifs spécifiques • Le non élaboration du budget • Des informations relatives aux prévisions inexactes, non mise à jour, non disponibles • Absences de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets • Le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget
Encaissements	<ul style="list-style-type: none"> • Des erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes • Des malversations ou fraudes • Difficultés d'exercer un contrôle correct des encaisses • Difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse • Existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés
Décaissements	<ul style="list-style-type: none"> • Détournement par malversation des comptes de paiements • Erreurs ou omission dans l'enregistrement des dépenses • Malversation ou fraude • Existence de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés

<p>Contrôle des avoirs en caisse et en banque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de détournements de caisse non détectés • Non détection d'écarts de caisse • Non justification des soldes de caisse • Lourdeur et perte d'efficacité de la gestion de la caisse • Risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs • Risque de détournements d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire • Risque de maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de l'entreprise
<p>Comptabilisation des mouvements de trésorerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non exhaustivité des enregistrements • Risque financiers • Risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement des fonds • Risque des réserves ou de non certification des comptes par un commissaire aux comptes • Risque de détournement résultant de cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse
<p>Suivi des comptes de liaison</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie • Risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement
<p>Gestion des comptes bancaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur d'équilibrage qui consiste à laisser en même temps des soldes débiteur sur certaines banques et des soldes créditeurs non rémunérés sur d'autres banques • Erreur de sous mobilisation qui consiste à laisser tous les compte débiteurs, ce qui génère des frais financiers • Erreur sur mobilisation qui est relative au défaut de paiement ce qui prive l'entreprise à des produits financiers • Difficulté de contrôle des conditions bancaires

Source: M.BARRY, "Audit contrôle interne", 2004, p.200-201, & POLINIATO.B, 1997, p.45.

3. Catégories de risques, leurs natures et leurs cartographies :

La gestion des risques nécessite de classer et d'évaluer les risques en catégorie, en nature et les hiérarchisés pour former une cartographie.

3.1. Catégories de risques et leurs natures

Chaque nature du risque appartient à une catégorie bien précise qui sert à assurer l'exhaustivité des risques.

Tableau 8: Catégories de risques et leurs natures

Catégories de risques	Nature du risque
Risque financier (de change, opérationnel, de marché, de crédit, de taux d'intérêt)	Risque financier : changements dans le taux d'intérêt, le change, le crédit, la valeur de l'instrument financier et la liquidité. Risque opérationnel : défauts techniques, accidents, erreurs humaines, perte d'employés clés. Risque du marché : changements dans la concurrence, dans le nombre de produits vendus par client, perte de parts de marché.
Risque lié à la réglementation gouvernementale	Changement dans le contrôle, la réglementation, les législations nationales et internationales
Risque économique	Changements dans les facteurs macroéconomiques.
Risque de matières premières	Changements dans les prix des matières premières
Risque environnemental	Incidents dans l'environnement, lois et règlements environnementaux
Risque politique	Conduite des affaires dans un contexte international
Risque d'illiquidité	Les difficultés de faire face à ses engagements, à ses échéances
Risque de technologie	Changement rapide de technologie
Risque lié aux conditions climatiques	Conditions climatiques graves, défavorables à l'activité de l'entreprise
Risque fournisseur	Dépendance à l'égard de fournisseurs clés, fournisseurs peu sûrs
Risque lié au cycle	Tendance cyclique naturelle
Risque de saisonnalité	Modèles saisonniers
Risque de valeur de l'instrument financière	
Risque de distribution	Changement dans les canaux de distribution
Risque de ressources naturelles	Quantités insuffisantes de réserves, faible qualité des réserves

Source : Eustache Ebondo Wa Mandzila, Daniel ZEGHAL, « Management des risques de l'entreprise : Ne ratez pas le risque de ne pas le faire ! », 2009, p.7.

3.2. Cartographie des risques :

« Cartographier les risques, c'est porter un regard nouveau sur les phénomènes étudiés. C'est non seulement prendre en compte leur dimension spatiale, mais aussi appréhender les interactions du sujet d'étude avec un territoire, un milieu. »¹

3.2.1. Définitions de la cartographie des risques

Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. Le terme ne constitue pas un vrai néologisme. Nous pouvons néanmoins citer les définitions suivantes :

- « La cartographie des risques est un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du risk manager. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (Enterprise-wide Risk Management), ou « gestion stratégique des risques ».²

- « La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk Manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque ».³

- « Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faibles)».⁴

Donc on peut définir La cartographie des risques comme étant le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques. L'enjeu central est de disposer d'indicateurs pertinents de suivi et de mesure de l'évolution du risque opérationnel encouru, dans un sens permettant une meilleure connaissance et une plus grande sécurisation des processus et des systèmes.

La cartographie des risques identifie les risques bruts inhérents au métier ainsi que les autres types de risques : risque opérationnels, réglementaire, d'image ... et présente également les risques résiduels.⁵

¹ B.CORNELIS & R.BILLEN, « **La cartographie des risques et les risques de la cartographie** » http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/22150/1/Liv_Hupet.pdf

² Sophie GAULTIER-GAILLARD et Jean Paul LOUISOT, « **diagnostic des risques** » ; Ed afnor, saint denis, 2004, p.98.

³ Gilbert de Marechal, « **La cartographie des risques** », AFNOR, 2003, p.15.

⁴ IFACI et Price Water House Coopers, « **La pratique du contrôle interne** », Paris, 2005, p.221

⁵ Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « **Auditeur interne et contrôleur permanent** », 2014, p.166.

3.2.2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie

Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques peuvent être de différentes natures aussi importantes les unes que les autres :¹

- Identifier et hiérarchiser les facteurs clés de risques et dresser un état des lieux complet des vulnérabilités,
- Aider le management dans l'établissement de son plan stratégique et de sa prise de décision ;
- Veiller à la bonne image de l'établissement.

¹ KPMG, « **Cartographie des risques** », Institut Algérien des Hautes Etudes Financières, Alger Mai 2014, p.24.

Section 03 : Méthodologie de l'audit des procédures du cycle de trésorerie

Notre recherche sur les procédures du cycle de trésorerie nécessite une méthodologie. Celle-ci s'appuie non seulement sur des modèles analytiques, mais aussi sur des outils et des techniques, qui permettant de mieux appréhender le domaine

1. Le modèle d'analyse de l'audit des procédures du cycle de trésorerie

Afin de mieux appréhender les contours de notre sujet, nous avons défini un modèle d'analyse qui nous permettra de vérifier progressivement les procédures de contrôle interne, notamment au niveau du cycle de trésorerie nous avons donc définis un certain nombre d'outils et de technologie. Pour celui-ci, nous vous fournirons des services lors de la phase de collecte des données, et nous participerons également à l'évaluation du système de contrôle interne selon les procédures liées au cycle de trésorerie fourni par une entreprise.

En effet, c'est ce modèle analytique qui nous permet de mettre en évidence les avantages et les inconvénients d'un programme, car tout programme qui n'est pas respecté constitue une faiblesse au niveau du cycle, et un programme qui respecte un avantage.

1.1. La phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, 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. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit.¹

C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

1.1.1. L'ordre (lettre) de mission

Est une lettre, elle ne saurait donc être un document interne à l'entreprise. C'est le document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur (auditeur externe, consultant...) : cela ne concerne donc pas notre sujet. Notons cependant que certains nomment « lettre de mission » ce qui est en fait un « ordre de mission » : éternelles incertitudes...²

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

- Premier principe : l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne ne peut être assimilé à un quelconque détective qui déclencherait missions et investigations au gré de sa fantaisie ou de ses idées, ou de son confort personnel. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.

¹ Jacques RENARD, *Op.cit*, p.214.

² *Idem*, p.217.

- Deuxième principe : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un. Ce peut être – plus rarement – le responsable d'une des grandes directions de l'entreprise : encore faut-il que le rattachement de l'audit interne dans l'organigramme le permette.

Il est donc évident qu'un « ordre de mission » qui serait signé par le directeur de l'audit lui-même ne saurait être qualifié « ordre de mission » car il dérogerait à la fois au premier et au second principe.

- Troisième principe : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsables.¹

On peut les résumer en quatre points :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser. Cette approche synthétique est le préalable nécessaire à toute démarche analytique ultérieure ;

- En identifiant les risques l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels : il évite ainsi d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux et, inversement, ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles. Les conversations préparatoires qu'il peut avoir sont, nous le verrons, très utiles sur ce point et lui permettent également de prendre en compte les priorités du management ;

- En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ; c'est donc un gage d'efficacité ;

- Enfin – et peut-être surtout – l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action, une image de rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.²

Ces quatre points doivent rester en perspective dès cette première phase.

1.1.2. Etude préliminaire

- **La prise de connaissance**

L'étude préliminaire initialisé par le responsable fonctionnel de la mission selon la complexité de la mission à réaliser consiste à :

- Préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires, Identifier les personnes à rencontrer ;
- Collecter la documentation sur les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes ;
- Consulter les bases documentaires de l'entreprise, procédures,
- Collecter et consulter les rapports d'audit antérieurs et autres analyse du sujet audité,
- Obtenir des informations chiffrées ou caractéristiques du/des domaines audités,

¹ Jacques RENARD, *Op.cit*, p.218.

² *Idem*, p.223.

- Collecter et adapter ou créer les programmes de travail.

- **Entretien avec le management de l'entité auditée**

Avant de démarrer l'audit, le responsable fonctionnel de la mission doit toujours programmer un entretien d'ajustement avec le responsable de la structure à auditer afin de :

- De concentrer sur l'intérêt et les objectifs de la mission d'audit à réaliser ;
- Discuter la coordination de l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité auditée ;
- Collecter toute information analytique / complémentaire / significative ;
- S'accorder sur les objectifs clés de la fonction/ activité auditée ;
- Recueillir auprès du management son autoévaluation succincte du domaine devant être audité.

- **L'identification et l'évaluation des risques**

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. 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. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.¹

Pour le réaliser il faut :

- Découper l'activité en tâches élémentaires ;
- Indiquer en face de chacune des tâche quel est son objectifs ;
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ?
 - Evaluer sommairement le risque attaché à la tâche ;
 - Rappeler en face de chacun des risques quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait trouver pour faire échec au risque identifié ;
 - Indiquer si le dispositif identifié comme important existe ou n'existe pas.

- **Note d'orientation :**

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission et revue par son responsable, définit et formalisé les axes d'investigation de la mission et ses limites : elle les exprime en objectifs à attendre par l'audit pour le commanditaire et les audités.

A la fin de la phase d'étude de la mission, un document synthétique présente dans une note d'orientation les objectifs poursuivis et les zones de risque que les auditeurs vont examiner.

¹Jacques RENARD, **Op.cit**, p.218.

- **Préparation du programme de travail :**

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission dans la section préparation de la mission du dossier de mission.

1.2. La phase de réalisation

L'auditeur interne va, cette fois-ci « sortir de son bureau », non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée. Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici « réunion d'ouverture », Les diverses réunions qui jalonnent la mission donnant lieu à des terminologies diverses.¹

1.2.1. La réunion d'ouverture

Se tient chez l'audit, sur le lieu de mission.

Les participants :

- L'encadrement directement par le responsable des audités (Directeur, Chef de département, Chef de service ...);
- La hiérarchie de la mission et/ ou un responsable de la direction de l'audit interne ;
- L'équipe d'audit ;

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivant :

- Présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Demander à l'encadrement des audités de présenter les audités et leur fonction ;
- Exposer/ rappeler la définition de la fonction audit interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte ;
- Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Affiner la logistique (quels bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de rangement sécurité ...) et prendre les premiers rendez-vous ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes

Les conclusions de cette réunion doivent être consignées dans le compte-rendu de réunion d'ouverture.

1.2.2. Les tests d'audit sur le terrain :

Les travaux de vérification sont effectués et des informations recueillies sur l'ensemble des éléments permettant de répondre aux objectifs de la mission. Ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux constatations et recommandations.

¹Jacques RENARD, *Op.cit*, p.245.

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail.

Les conclusions des tests sont rédigées dans une « feuille de couverture de test ».

Les synthèses des entretiens sont rédigées dans un « compte-rendu d'entretien »

Il est important lors de cette phase de :

- Rester à l'écoute des élargissements, approfondissements d'investigation qui peuvent apparaître intéressants,
- Se pose en permanence la question de savoir s'il ne serait pas plus rentable de réorienter le travail,
- Périodiquement et au moins à la fin de chaque section du programme, présenter pour information et revue, ses papiers de travail avec suggestions de recommandations à la hiérarchie de la mission,
- A la fin de chaque section, référencer les papiers de travail conformément à la norme en vigueur pour archivage ultérieur.

1.2.3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités :

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur sous forme de FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problèmes) Ce sont les constats des déficiences identifiées.

Les FRAP sont conservées dans la section réalisation de la mission du dossier de mission.

1.2.4. La réunion de clôture de phase de vérification :

Une réunion en aparté doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Les participants sont les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

Les points à aborder lors de cette réunion sont les suivants :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audités ;
- Discuter des recommandations et des plans d'action recueillis de la mission ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission ;
- Décrire le déroulement des phases suivantes.

Les conclusions de cette réunion, doivent être consignées dans le « compte-rendu de réunion de clôture ».

1.3. Phase de conclusion

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.¹

1.3.1. Le projet de rapport d'audit interne

Il est ainsi nommé pour trois raisons :

- **1re raison**

Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

- **2e raison**

Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations.

- **3e raison**

Il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

1.3.2. La réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, lesquels après s'être entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire, vont s'entendre commenter ce qu'ils ont fait. Autour de l'équipe de mission d'audit, on va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs, sa hiérarchie (éventuellement).²

1.3.3. Le rapport d'audit interne

Le projet de rapport, après la réunion de validation et les mises à jour constitue le « rapport définitif ».

Il se comporte d'une analyse destinée à être lue par les dirigeants, des fichiers FRAP examinés lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de faire leur première réponse à l'audit.

Le rapport d'audit matérialise le travail des auditeurs.

Il est recommandé à ces destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- Il contient des informations confidentielles ;
- Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre :

- Il analyse une section, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès. « Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va » ;

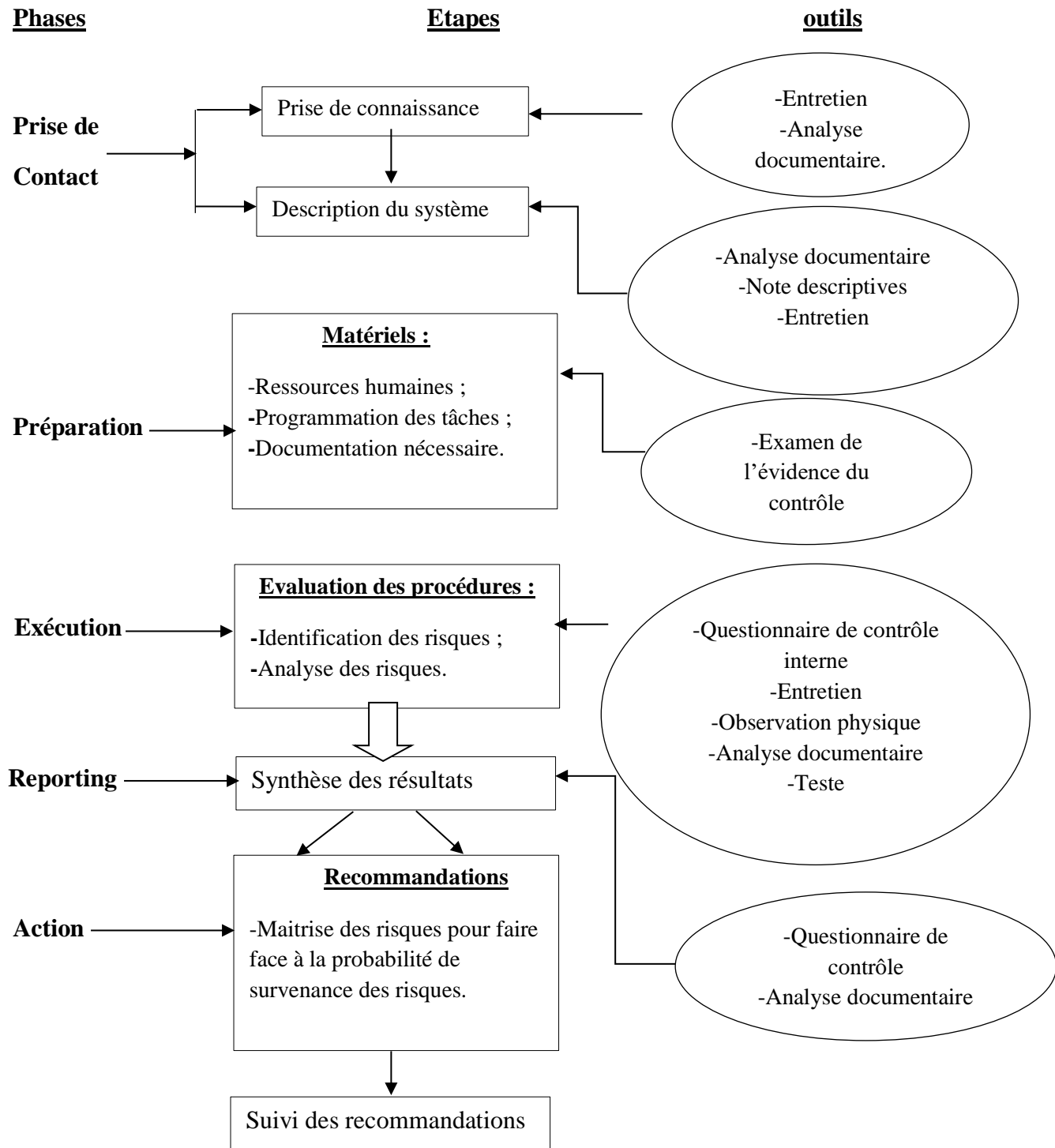
¹Jacques RENARD, *Op.cit*, p.289.

² *Idem*, p.291.

- Il contient des recommandations, une recommandation n'est pas critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée, une équivalente ou une meilleure.

La figure suivante explique ce modèle d'analyse :

Figure 1 : Schéma de modèle d'analyse



Source : Etablie par nos soins

2. La méthodologie utilisée de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre, nous avons trouvé utile d'identifier certains outils de collecte de données

Les outils de collecte de données de ce type nécessite de choisir les bons outils pour mieux se tenir notre recherche pour cela nous avons utilisé les outils suivant :

2.1. L'entretien

Il permet à l'auditeur de se familiariser avec l'entité auditée est de déterminer son orientation effectuer des tâches avec des cibles présélectionnés.

L'entretien est d'abord, situation et acte de mise en relation. La situation de relation entre deux sujets par la parole et le langage est la plus saisissable de l'extérieur, elle correspond à l'approche la plus conventionnelle de l'entretien : deux personnes en train de se parler. Plus cliniquement il convient de préciser qu'un lien intersubjectif spécifie la relation entre les personnes engagées dans l'entretien.¹

Blanchet donne une définition précise : « L'entretien permet d'étudier les faits dont la parole est le vecteur principal (étude d'actions passées, de savoirs sociaux, des systèmes de valeurs et normes...) ou encore d'étudier le fait de parole lui-même (analyse des structures discursives, des phénomènes de persuasion, argumentation, implication ... ». Et l'auteur s'empresse d'ajouter : « L'entretien dans les sciences sociales est un paradoxe : outil irrecevable du point de vue de l'idéal scientifique, il s'avère être irremplaçable pour accéder à des connaissances dont l'intérêt scientifique est manifeste. »²

Ainsi, les données peuvent se collecter par entretien auprès des personnes suivantes :

- Le trésorier ;
- Le chef des services généraux ;
- Sous-directeur finances budget ;
- Le comptable ;
- La caissière ;
- L'agent financier chargé du recouvrement ;
- Sous-directeur comptable ;
- L'agent financier chargé du budget ;
- Le contrôleur de gestion ;
- L'auditeur interne ;
- Le directeur financier et comptable ; ... etc.

¹ Jacobi BENJAMIN, « Cent mots pour l'entretien clinique », Erès, 2007, p.7.

² Gaston MIALARET, « Méthodes de recherche en sciences de l'éducation », Presse Universitaires de France, 2004, p.52.

2.2. Questionnaire de contrôle interne

Cet outil est conçu pour vérifier et évaluer les procédures de contrôle interne. Cependant, il peut vérifier l'authenticité du « oui » et l'influence du « non », qui symbolise la faiblesse. Il s'agit donc d'une grille d'analyse qui comprend des questions liées à l'entité auditée, où « oui » et « non » permettent à l'auditeur d'évaluer le niveau de contrôle et de diagnostiquer le système de contrôle. Le contrôle interne ou la fonction de l'entité auditée.

Selon **Olivier LEMANT** : « C'est un outil préparatoire des forces et faiblesses et un moyen pour effectuer l'analyse des risques »¹. Il est conçu de telle sorte qu'une réponse négative indique la faiblesse du système de contrôle interne de l'organe principal, et une réponse affirmative indique les points forts de l'organe principal.

2.3. La recherche documentaire :

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

Elle permet de s'assurer que :

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

Ainsi notre recherche documentaire a consisté, en la consultation des documents tels que :

Les dossiers de trésorerie. Et les documents internes (manuel de procédures, rapports des missions, ... etc.) ainsi que les différentes pièces comptables relatives à toutes les opérations de trésorerie.

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

2.4. L'observation physique :

A ce niveau, nous avons assisté à l'exécution de certaines tâches (vérification des dossiers, vérification de l'état des comptes selon le type de règlement...) par sous-directeur finance budget, l'argent financier chargé de recouvrement, de la caissière, du trésorier, et du chef comptable.

3. La méthode d'analyse des résultats :

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

¹ Olivier LEMANT, « **La conduite d'une mission d'audit interne** », méthodologie élaborée par un groupe de recherche de l'IFACI, DUNOD, 1995, p.196.

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

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

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

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons présenté dans le premier lieu, la mise en œuvre de l'audit interne de cycle de trésorerie à travers ces différentes étapes tels que la prise de connaissance du système, les différentes contrôles effectuées sur la trésorerie et les risques potentiel qui peuvent l'affectés. Puis nous avons entamé, l'évaluation des risques qui comprend l'identification et l'analyse des facteurs qui peuvent affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus visant à déterminer comment ces risques doivent être gérés et maîtrisé pour améliorer et réduire les risques.

En dernier nous avons évoqué la méthodologie de l'audit de cycle de trésorerie avec ces trois phases fondamentale (phase de préparation, phase de réalisation et phase de clôture).

Dans le chapitre suivant, nous présenterons notre cas concret d'audit des procédures de cycle de trésorerie et son rôle dans l'amélioration de la solvabilité et la liquidité d'ATM Mobilis, et comment limiter les risques possibles à travers ce travail.

Chapitre 03 :
Audit de la trésorerie au sein de
l'entreprise « ATM Mobilis »

L'objectif de ce chapitre est d'auditer les procédures de cycle de trésorerie d'ATM Mobilis, de mettre en évidence les forces, les faiblesses et les risques, en vue de proposer des recommandations pour les remédier, et les mises en œuvre afin d'avoir une vision sur la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.

A cet effet, nous présenterons d'abord la macro organisation connaissance d'ATM Mobilis et son département de gestion de trésorerie et ses missions d'audit. Puis, on présente les différents processus de son cycle de trésorerie. En dernier, nous allons aborder une simulation d'une mission d'audit interne en prenant un cas parmi d'autres celui de l'audit de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle.

Section 01 : Présentation de l'entreprise « ATM Mobilis »

La première section de notre cas pratique présentera spécifiquement une présentation générale d'ATM Mobilis. Pour mieux comprendre son fonctionnement et ses procédures, il est nécessaire de définir le cadre dans lequel elle se situe.

1. Présentation d'ATM MOBILIS :

Nous présenterons dans cette partie son historique, ses missions, ainsi que ses objectifs.

1.1. Présentation d'ATM Mobilis

Mobilis, filiale d'Algérie télécom, et le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome le 03 Août 2003, elle a subi une première réorganisation en juin 2004 et une deuxième réorganisation en 2006 où on voit la naissance des divisions.

En décembre 2004, Mobilis a lancé le premier réseau d'UTMS [Universel Mobile Télécommunication Système] en Algérie intégrant ainsi le club des quarante opérateurs dans le monde qui maîtrisent cette technologie. Devenu un véritable opérateur multimédia en Algérie, elle propose à ses clients une large gamme de produits et de service innovant et de haute qualité.

ATM MOBILIS en tant que Société par Action (SPA). Ses actions sont détenues entièrement par Algérie Telecom, avec un capital de 100.000.000.00 DA.

Siège sociale : Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger.

Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management :

- Elle est dirigée par un PDG, entouré de 7 directions nationales [commercial marketing et communication technique, déploiement, ressources humaines, affaires générales, finances et comptabilité, systèmes d'information] et 8 directeurs régionaux.

Mobilis s'est dotée d'un nouveau conseil d'administration composé de 9 membres issus d'horizons professionnels différents, il valide les choix stratégiques de la direction. La remise à niveau de Mobilis a été opérée sur tous les plans, technologiques, financières, commerciaux, humains et a nécessité :

- L'introduction de nouveaux outils, d'audit qualité, revenue assurance, géomarketing, veille marketing et technologique communication interne en-lieu et système d'information ;
- Le lancement du programme de formation du personnel pour assurer une vraie montée en compétence de ses salariés ;
- La redéfinition complète des procédures et processus touchant toutes les activités de l'entreprise.

1.2. Missions et objectifs d'ATM Mobilis

1.2.1. Missions d'ATM Mobilis

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile. Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseau de téléphonie mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- Exerce ses activités dans le respect de la concurrence ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité ;
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence.

1.2.2. Objectifs d'ATM Mobilis

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux [objectifs commerciaux, finance, marketing...]. Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise prise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique, ATM Mobilis se fixe des objectifs généraux à savoir :

La satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière, mais également des objectifs qui touchent les différents domaines.

➤ Objectifs globaux

- Pour assurer la qualité des développements futurs de Mobilis, élevé au niveau des standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne ;
- Réussir la mise en place de la nouvelle Organisation Mobilis, et développer le professionnalisme des équipes par un management par la performance ;
- Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché Algérien ;
- Faire évaluer le chiffre d'affaire par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (Offres et services) ;
- Demeurer à l'avant-garde technologique devant la concurrence.

➤ **Objectifs commerciaux**

- Atteindre une part de marché en parc de plus de 40% ;
- Etre le premier opérateur en part de marché sur les offres des nouvelles technologies ;
- Consolider le parc Post paid et Pré paid ;
- Faire croître l'ARPU prepaid et postpaid.

➤ **Objectifs Marketing et Communication :**

- Produire des offres attractives correspondant aux besoins de chaque marché et segment de marché ;
- Promouvoir les nouveaux services : WAP, MVPN, VPN ;
- Renforcer la présence de Mobilis sur le front de vente : affichage, points de vente, boutiques Mobilis ;
- Développer la communication interne pour associer les personnels au développement de l'entreprise et renforcer la motivation.

➤ **Objectifs d'infrastructures commerciales :**

- Développer le réseau VD pour une présence dans les wilayas avec la possibilité de disposer de bureaux de proximité ;
- Passer un accord de franchise pour déployer plus de boutiques franchisées Mobilis (ventes Pré paid + Post paid) ;
- Renforcer le réseau ventes indirectes pour passer de 6000 à 60 000 points de ventes.

➤ **Objectifs infrastructures réseaux :**

- Déployer 2500 sites (BTS) supplémentaires en 2006 pour passer de 1940 à environ 4500 BTS ;
- Renforcer la fiabilité et la qualité du réseau (Création d'une direction des transmissions, nouvelle organisation de la maintenance...) ;
- Renforcer la capacité du réseau ;
- Poursuivre l'expérimentation de la technologie UMTS : Réseau, services, interconnexion avec les réseaux existants et formation.

➤ **Objectifs organisationnels :**

- Finaliser la conception du nouveau siège (Mai 2006), et la démarrer sa construction ;
- Renforcer la qualité des fonctionnements entre directions centrales et direction régionales et attribuer un cadre de gestion, relevant de procédures propres, disposant de tableaux de bord en étant soumises à des contrôles de gestion ;
- Réussir la mise en place d'une organisation qualité et déployer un plan d'actions qualité pour Mobilis ;
- Renforcer les structures et les entités opérationnelles.

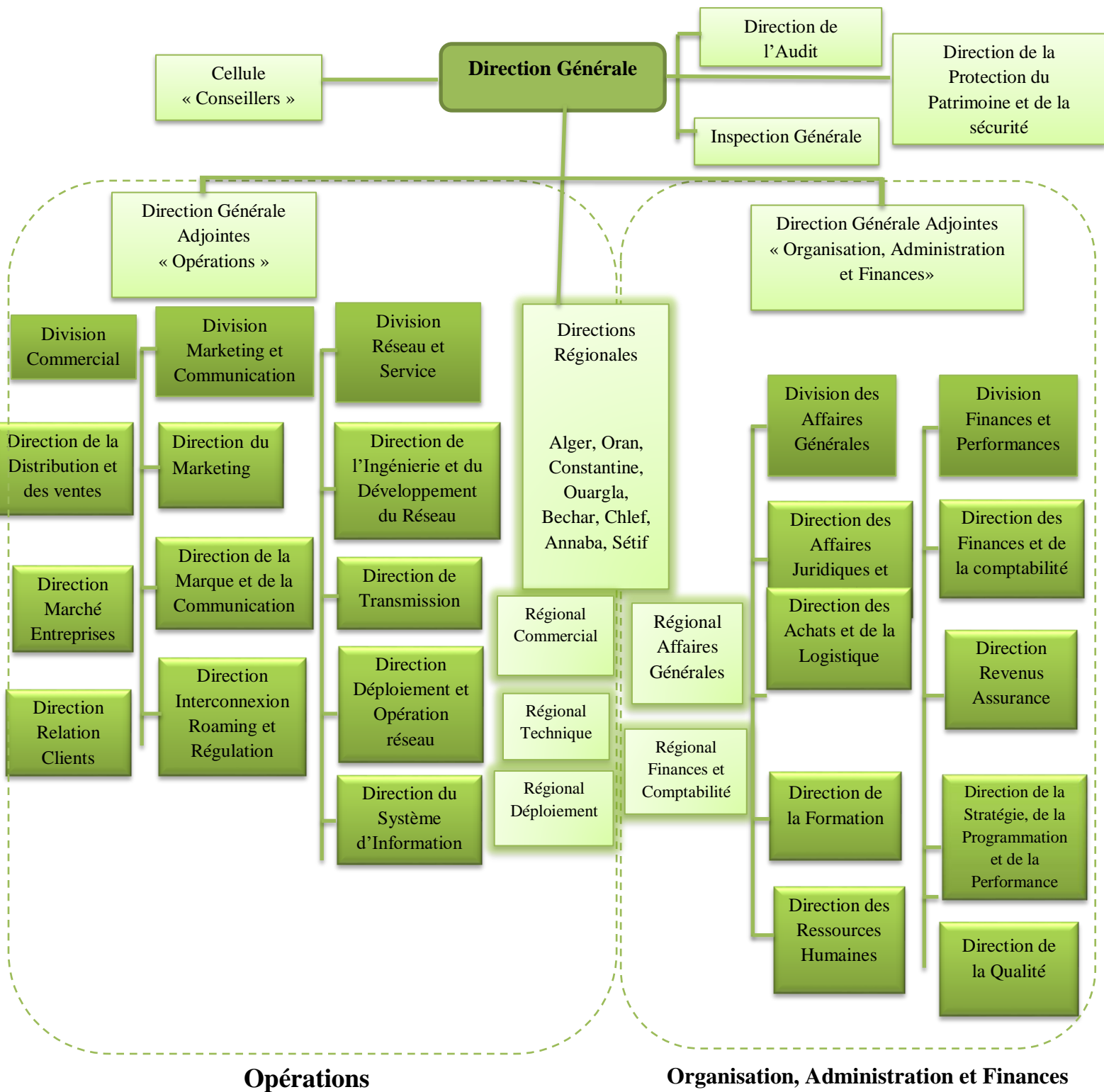
➤ **Objectifs Ressources Humaines :**

- Passé de 1776 agents au 31/12/05 à 4100 agents au 31/12/08 ;
- Assurer les mises à niveau, le développement et la valorisation des compétences par l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement du personnel ;
- Elaborer un système de rémunération performant afin de développer les motivations ;
- Développer les systèmes de gestion de ressources humaines intégrés par l'élaboration des différents systèmes de gestion (recrutement, formation, évaluation de performance, gestion de carrières, etc.

1.3. Organigramme d'ATM Mobilis

L'organigramme d'ATM Mobilis est représenté comme suit :

Figure 2: organigramme d'ATM Mobilis

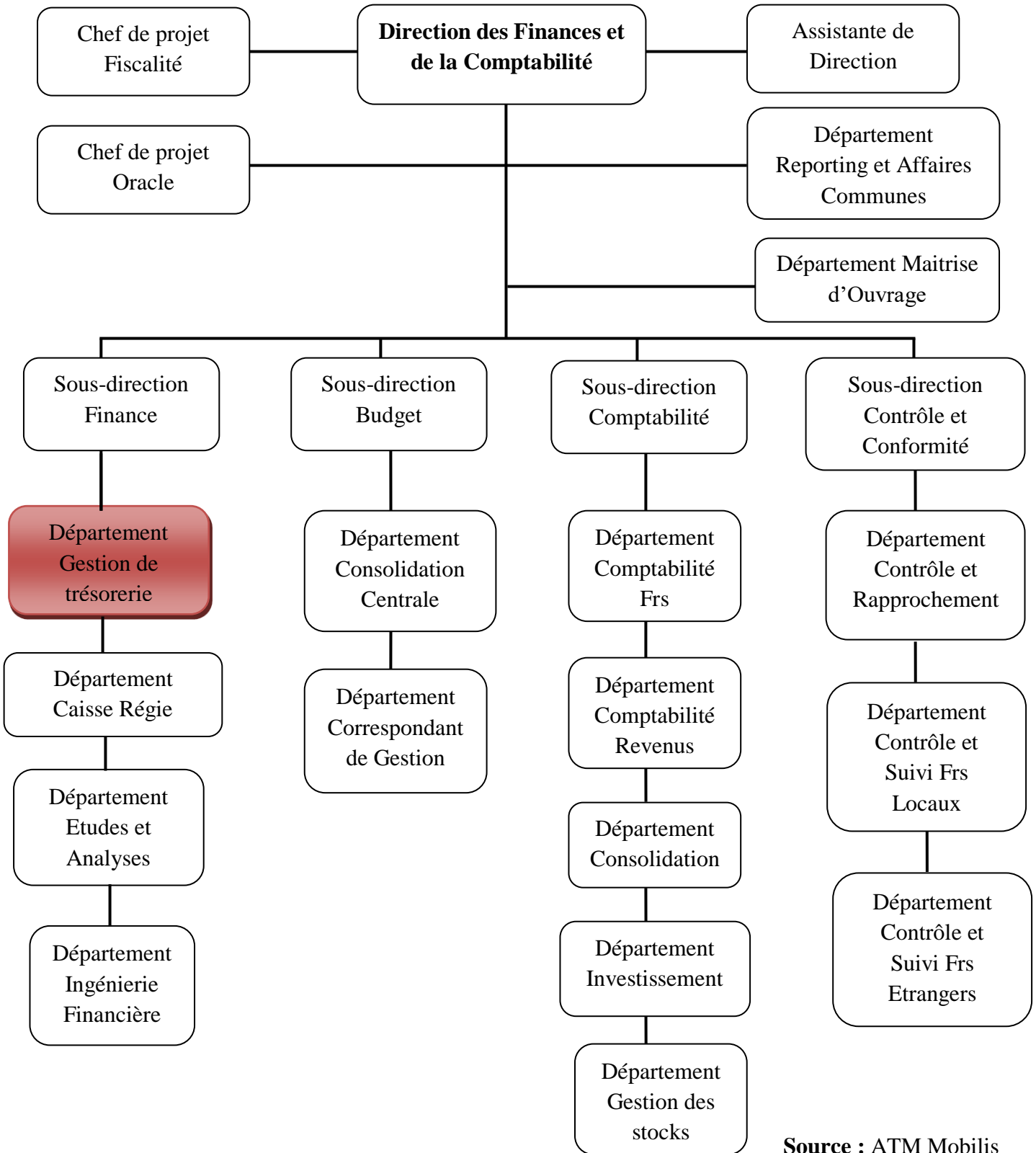


Source : ATM Mobilis

2. Présentation de Département Gestion de trésorerie

Le département de la gestion de trésorerie est fait partie de la sous-direction Finance au niveau de la direction des Finances et de la Comptabilité, comme la montre la figure ci-dessous :

Figure 3: Organigramme de la direction des Finances et de la Comptabilité



Source : ATM Mobilis

Comme c'est mentionné précédemment que le Département de la gestion de trésorerie est fait partie de la sous-direction Finance au niveau de la direction des Finances et de la Comptabilité, donc on va mentionner les missions de la sous-direction et le département concernés.

2.1. Missions de la Sous-direction des Finances

Cette structure s'occupe de :

- Suivre des comptes courants de l'entreprise ;
- Élaborer des situations de trésorerie et les rapprochements bancaires ;
- Prévoir et organiser la politique financière de l'entreprise ;

Cette sous-direction est scindée en quatre départements :

- **Département Caisse Régie.**
- **Département Études et Analyses.**
- **Département Gestion de Trésorerie.**
- **Département Ingénierie Financière.**

2.2. Missions de Département Gestion de Trésorerie

Ce département est chargé de :

- S'assurer de la conformité de tous les documents de paiement, contrats et autres ;
- Gérer le patrimoine de l'unité (toute dépense ou flux monétaire) ;
- Elaborer et diffuser les procédures, les systèmes et les méthodes de gestion ;
- Procéder à la recherche des ressources financières ;
- Elaborer les situations financières périodiques ;
- Procéder à la gestion des comptes courants opérations bancaire ;
- Veiller à la gestion quotidienne de la trésorerie ;
- Etablir les états de rapprochement ;
- Assurer les suivis financière des recettes budgétaires ;
- Déclaration de la situation de trésorerie journalière, mensuelle.

3. Présentation de la Direction d'audit

Elle est mise en place dans l'entreprise pour rendre compte à l'actionnaire ou à ses représentants (membre du conseil d'administration) de la situation réelle de leur patrimoine en toute objectivité, la mission d'audit est constituée de trois phases ; phase de programmation, phase d'exécution et la phase de suivi des recommandations.

• Missions de la Direction d'audit

- Recenser les risques et les procédures de contrôle interne ;
- Contrôler la pertinence et l'application de ces procédures par la réalisation d'audit ;
- Elaborer des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Évaluer l'efficacité du contrôle interne nécessaire à l'établissement des comptes de l'entreprise et à la performance opérationnelle en accord avec les obligations légales et les exigences des actionnaires ;

- Elaboration du questionnaire de contrôle interne ;
- Elaboration et diffusion de la lettre de mission ;
- Collecte et validation des preuves d'audit.

Section 02 : Description du cycle de trésorerie d'« ATM Mobilis »

Comme toute structure qui se respecte, ATM Mobilis utilise des procédures de gestion de trésorerie. La trésorerie étant un domaine sensible, les managers sont contraints de respecter scrupuleusement ces procédures.

Le respect de ces procédures a pour objectif principal d'assurer le niveau de maîtrise des risques afin d'identifier et de s'assurer que le système mise en place peut atteindre les objectifs fixés.

Nous allons donc présenter les différentes étapes du processus de gestion de trésorerie.

1. Objectifs du processus de gestion de trésorerie

Ce processus décrit les dispositions financières prises à l'ATM Mobilis. Les objectifs poursuivis sont :

- Assurer que chaque participant au processus fonctionne d'une certaine manière correcte ;
- Assurer du respect des procédures de gestion de la trésorerie ;
- Assurer la meilleure gestion de la trésorerie ;
- Assurer que les conditions de paiement ou d'encaissement sont respectées et observées avant toute opération.

2. Les intervenants de la gestion trésorerie

Les intervenants de la gestion de trésorerie et leur rôle peuvent être décrit comme suivant :

➤ Le chef département finance et comptabilité

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

➤ Le chef service des finances

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

➤ Le financier

Il gère les finances et exécute les ordres de chef service des finances.

➤ Le caissier

Il est chargé de la tenue de la caisse

3. Les fonctions de cycle de trésorerie

Les différentes fonctions du cycle de trésorerie d'ATM Mobilis sont comme suit :

3.1. La fonction budgétisation

La fonction budgétisation est assurée par le département finances et comptabilité. Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets de l'entreprise.

3.2. La fonction encaissement

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

➤ Les comptes recette d'ATM Mobilis

Sont comme suit :

- Agence (banque) El-Mohammadia ;
- DDV : qui contient des ventes directes à travers les agences Mobilis, et des ventes indirectes (Masters) qui représentent quatre distributeurs (GTS Phone, Data News, Assilan Com, Algérie Poste), chaque jour ATM Mobilis reçoit des chèques auprès d'eux ;
 - DME : qui concerne les clients de marché entreprise, ATM Mobilis reçoit les chèques de 3 jours à 1 semaine ;
 - DIRR : représente des chèques interconnexion, par exemple Algérie Télécom fait un virement de compte au compte BNA El-Mohammadia (Chaque mois).

3.2.1. Le processus d'encaissement :

Est le suivant :

- Le reçu de versement est émis par l'agent de clientèle en quatre exemplaires ;
- Le caissier vérifiera le reçu et le montant ;
Si le montant correspond au reçu, il signe et cache le reçu de versement, puis il remet l'original au client et il garde une copie ;
S'il n'y a pas de correspondance, le caissier annule le reçu et le renvoie au service client ;
- L'agent de clientèle émet un nouveau reçu pour le montant exact ;
- Le caissier recueille les fonds.

3.2.2. Processus d'enregistrement des reçus de versement :

Est le suivant :

- Le caissier enregistre systématiquement les reçus en Brouillard de caisse ;
Si les chiffres sont incohérents, il avertira l'agent du service client
- Référence pour l'agent de service client pour obtenir le reçu perdu ;
- Ensuite, il appelle le service recouvrement et demande au client de le contacter ;

L'agent de recouvrement appellera le client pour faire face à la situation ou remettra le reçu au caissier pour annulation dans un délai ne dépasse pas 1 jour ;

- Le caissier collecte l'argent ou annule le reçu.

3.2.3. Processus d'encaissement des chèques

Est le suivant :

- Le financier délivre un reçu de paiement ;
- Le caissier vérifie le reçu et vérifie le montant ;
- Il signe et cache le reçu de paiement ;
- Il remet l'original au client et conserve la copie, les autres copies vont à la comptabilité,
- Le lendemain, il envoie le chèque au financier pour paiement.

3.3. La fonction décaissement

Cette fonction est remplie par la caisse qui est placée par le caissier qui est lui-même sous l'autorité du Chef de service des Finances.

3.3.1. Les comptes dépenses d'ATM Mobilis

Sont comme suit :

- BNA El-Mohammadia (paiement des Frs) ;
- BNA Oued Smar ;
- Les comptes CCP.

3.3.2. Le processus de décaissement

Est le suivant :

- Le Directeur ou le Chef département du service financier et comptable signe les notes de dépense avec le responsable du service financier et les envoient au service financier ;
- Après la réception des notes, le financier rédige une Demande de Paiement ;
- Sur la base de la Demande de Paiement, il rédige l'Ordre de Paiement ;
- Puis il crée un dossier : note de dépense + Demande de Paiement + Ordre de Paiement + facture ;
- Il transmet le dossier au Directeur, Chef département du service financier et comptable.
- Le Chef département du service financier et comptable et le responsable du service financier signent la Demande de Paiement et l'Ordre de Paiement, et renvoient les documents au service financier ;
- Après réception des documents, le financier organise les paiements.
- Il saisit les factures dans le fichier Frs sur ordinateur ;
- Puis il envoie le dossier au caissier pour paiement ;
- Le caissier délivre un bon de caisse en quatre exemplaires ;
- Le bénéficiaire signe et décaisse les fonds.

3.3.3. Le processus d'Arrêt de caisse

Est le suivant :

- Le caissier fait un état des dépenses impayées ;
- Il calcule le solde théorique de brouillard ;
- Le comptable sort le solde comptable qu'il a envoyé au financier ;
- Le financier vérifie le solde comptable de brouillard et la trésorerie physique ;
- Il remplit le formulaire de billetterie ;
- Le caissier et le financier font le pointage des opérations au brouillard ;
- Ils comptent l'argent
- Ils signent le formulaire de billetterie ;
- Ils rangent le feuillet de brouillard et les fonds dans le coffre ;
- Ils remettent la clef de coffre à la caisse et rangent la clef dans le petit coffre.

3.3.4. Processus paiement par chèque

Est le suivant :

- Le financier créent des reçus de paiement ;
- Il récupère le chéquier auprès de la caisse ;
- Il remplit le chèque et l'envoie pour la signature au Chef département du service financier et comptable et le responsable du service financier ;
- Remettre le chèque au caissier pour paiement ;
- Le caissier met le bon de caisse en quatre exemplaires
- Il fait signer le bénéficiaire ; Il signe et remet le chèque au bénéficiaire.

3.4. La fonction de contrôle

Cette fonction est en charge de la direction des finances et de la comptabilité et de l'équipe d'audit qui est subordonnée au Chef département finances et comptabilité et l'Auditeur. Le processus de contrôle est le suivant :

3.4.1. Processus de contrôle de la trésorerie

Est le suivant :

- L'Auditeur et le Chef service des finances vérifient le solde de la trésorerie et les bons de caisse ;
- Ils établissent un lien entre l'équilibre physique et l'équilibre théorique ;
S'il y'a des erreurs, ils informent la hiérarchie et il donnera des instructions pour trouver la source de l'écart ;
S'il n'y a aucune erreur trouvée, ils demanderont au caissier le remboursement ou au service comptable d'enregistrer la perte et la classer ;
S'il n'y a pas d'écart, ils afficheront le solde ;

3.4.2. Processus de suivi des flux de trésorerie

Est le suivant :

- Le financier collecte des fonds ou annule le reçu ;
- Il prépare l'état de rapprochement bancaire ;
- Après avoir mise à jour la situation bancaire à partir du logiciel de surveillance.

A travers le processus précédent, nous comprenons les objectifs du processus de gestion de trésorerie, les différentes parties prenantes et leurs tâches. Nous avons également découvert les différentes fonctions du cycle de trésorerie.

L'étude de cycle de trésorerie permet de constater que les procédures ont été formalisées et les activités rendues transparentes. Cependant, ces procédures doivent être Département de gestion de trésorerie scrupuleusement pour éviter certains écarts.

Section 03 : Simulation d'une mission d'audit de trésorerie au sein d'ATM Mobilis sur les fonctions d'encaissement, décaissement et de contrôle

Dans la suite de cette section nous allons concentrer sur les principales fonctions de la trésorerie qui sont, la fonction d'encaissement, décaissement, et de contrôle.

Dans un premier temps, nous retrouverons la phase de préparation qui nécessite des travaux de préparation, puis la phase de réalisation à travers le résumé des travaux sur le terrain, et enfin la phase de clôture, où nous remettrons le rapport final.

1. Le modèle d'analyse de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie au sein d'ATM Mobilis

1.1. Phase de préparation

Avant toute vérification de la fonction d'encaissement, décaissement et du contrôle du service à auditer.

S'impose afin de recueillir toutes les informations et les documents nécessaires pour préparer nos travaux qui sont comme suit :

- La lettre de mission ;
- Prise de connaissance avec le service audité ;
- Identification et évaluation des risques ;
- Détermination des objectifs.

1.1.1. La lettre de mission

Toute mission d'audit commence par un mandat. Le mandat c'est lettre (L'ordre) de mission adressé par le directeur d'audit pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l'avance, dont son contexte est présenté comme suit :

Figure 4: Ordre de mission

Bab Ezzouar, le 06-05-2019

ORDRE DE MISSION

- Destinataire : le directeur de l'audit interne

Objet : Audit interne de la fonction d'encaissement, de décaissement et de contrôle

La mission se déroulera du 06-05-2019 au 03-06-2019

Objectifs de mission :

- Analyse globale des processus d'encaissements, décaissements et de contrôle
- Organisation et efficacité du Département de gestion de trésorerie

La mission se déroulera au Département de gestion de trésorerie

Le budget de mission ne devrait pas dépasser « le montant »

Le directeur général

Source : élaboré par nos soins

1.1.2. Prise de connaissance de département de gestion de trésorerie

La prise de connaissance consiste à collecter des informations sur l'entité à auditer et la collecte de ces informations. Elle a pour but de préciser le périmètre de l'audit, déterminer les personnes à rencontrer, et de collecter les documents les plus divers pour avoir une compréhension générale de l'entité auditée, et de fournir des informations sur la discipline à auditer.

Cette étape dépend généralement sur l'analyse des processus d'encaissements, décaissements et de contrôle.

Ces processus nous les ont déjà traités dans la section précédente qui concerne la description de cycle de trésorerie.

1.1.3. Identification et évaluation des risques

Dans cette étape, nous allons identifier les risques liés à chaque processus et les évaluer.

a. Identification des risques liés à la gestion de trésorerie

Le tableau d'identification est celui utilisé pour identifier les risques, ce qui nous amène le processus en sous-processus. Les travaux réalisés permettent de comprendre les informations sur les missions, les objectifs de contrôle interne, les risques opérationnels, le dispositif de maîtrise des risques, et les tests permanents.

Tableau 9: Identification des risques liés aux encaissements

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de contrôle interne	Dispositif maîtrisé
Libération de reçu de versement par l'agent de la clientèle.	Assurer que le montant est exacte, et le reçu a bien rempli.	<ul style="list-style-type: none"> Montant déclaré différent de celui à payer ; Erreur dans le remplissage de reçu. Collusion.	Contrôle réciproque avec le client.	
Paiement à la caisse.	Assurer que les paperasseries sont respectées.	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer ; Collusion entre le caissier et l'agent de clientèle et le client ; Non-paiement à la caisse 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle de la caisse avant l'encaissement ; Numéros séquentiels et chronologiques de reçus 	
Apposition du cachet payé par la caisse	Certifier que le client a réellement payé.	Omission du cachet	Contrôle du client avant de quitter la caisse.	

Source : élaboré par nos soins

Tableau 10: Identification des risques liés aux décaissements

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de contrôle interne	Dispositif maîtrisé
Signature des notes de dépenses par les signatures des comptes bancaire.	S'assurer que les dépenses sont effectives et que toutes les factures sont exhaustives.	<ul style="list-style-type: none"> • Non-conformité des factures ; • Facture fictives ; • Non exhaustivité des factures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de premier niveau à la caisse et à la section des finances avant transmission aux signataires ; • Contrôle réciproque des différents signataires. 	Oui
Programmation des paiements.	Rupture de caisse	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidités non disponible ; • Collusion 	Païement selon calendrier	Non
Enregistrement des factures.	Garantir que tous les paiements sont effectués	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur d'enregistrement ; • Double comptabilisation ; • Non transmission des factures à la caisse ; • Oubli d'enregistrement. 	Auto contrôle	Non
Etablissement du bon de caisse.	Décaissement effectué sur la base du bon de caisse	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur sur le bon de caisse ; • Oubli d'établissement de bon de caisse ; • Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire et le caissier. 	Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire avant décaissement.	Oui

Source : élaboré par nos soins

Tableau 11: Identification des risques liés à l'Arrêté de caisse

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de contrôle interne	Dispositif maîtrisé
Etablissement du point des dépenses en instance	Assurer de la situation des dépenses non encore justifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans les calculs ; • Omission de certaines dépenses. 	Rapprochement de différents soldes	Non
Calcul du solde théorique de la caisse	Assurer que le solde physique correspond au solde du brouillard	Erreur de sommation	Autocontrôle	Oui
Etablissement du solde comptable.	Assurer que le solde comptable correspond au solde du brouillard.	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur d'imputation ; • Solde erroné. 	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie	oui
Rapprochement des différents soldes avec la caisse réelle.	Garantir que les deux soldes correspondent aux espèces en caisse	<ul style="list-style-type: none"> • Ecart entre les deux soldes ; • Collusion. 	Contrôle réciproque du comptable et du caissier	Non
Pointage des opérations de brouillard.	Garantir l'exhaustivité des opérations enregistrées	<ul style="list-style-type: none"> • Omission de certaines opérations ; • Erreur de pointage ; • Collusion. 	Rapprochement des enregistrements avec les factures	Oui
Comptage des espèces.	S'assurer que la somme déclarée correspond vraiment aux espèces en caisse.	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur de comptage ; • Collusion ; • Différence de caisse. 	Rapprochement avec la fiche de billetterie.	Oui
Rangement de la clef dans le petit coffre.	Sécuriser la clef.	Illusion du coffre.	Clef gardée par une tierce personne.	Oui

Source : élaboré par nos soins

Tableau 12: Identification des risques liés aux paiements par chèque

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de contrôle interne	Dispositif maîtrisé ?
Etablissement de reçu de paiement	Assurer que les paiements sont effectués	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans le remplissage de reçu ; • Collusion. 	Autocontrôle et vérification de la hiérarchie.	Oui
Remplissage de chèque par le financier	Règlement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur de remplissage. • Collusion 	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie	Oui
Signature de chèque par les signataires du compte bancaire	Accorder le paiement	<ul style="list-style-type: none"> • Non détection des erreurs ; • Retard dans le paiement ; • Signatures non conformes. 	Contrôle parallèle	Oui
Remis de chèque au caissier pour paiement.	Autoriser le paiement.	Manipulation de chèque. Perte de chèque.	Contrôle de bénéficiaire	Oui
Etablissement de bon de caisse par le caissier.	Justification de la sortie de chèque	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans le bon de caisse ; • Omission d'élaboration du bon. 	Contrôle parallèle du bénéficiaire et de la hiérarchie. Auto contrôle	Oui
Signature du bon de caisse par le caissier et le bénéficiaire du chèque.	S'assurer que le bon est signé par les personnes autorisées.	<ul style="list-style-type: none"> • Bon non signés ; • Signatures non conformes. 	Vérification effectuée par la hiérarchie.	Oui

Source : élaboré par nos soins

Tableau 13: Identification des risques liés au contrôle de caisse

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de contrôle interne	Dispositif maîtrisé ?
Vérification des encaisses.	Faire le point de la caisse.	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur de comptage ; • Collusion. 	Contrôle parallèle avec le caissier	Oui
Vérification des opérations du brouillard.	Assurer l'exhaustivité des opérations.	<ul style="list-style-type: none"> • Omission de certaines opérations ; • Erreur de pointage ; • Erreur d'enregistrement. 		Oui
Détermination du solde des bons de caisse	Assurer l'exhaustivité des bons de caisse.	<ul style="list-style-type: none"> • Omission de certains bons ; • Collusion 	Contrôle parallèle	Oui
Rapprochement des différents soldes avec les espèces physique.	Assurer que le solde théorique est égal au solde réel.	<ul style="list-style-type: none"> • Différence de caisse ; • Collusion. 	Rapprochement avec toutes les pièces justificatives	Non
Rédaction du PV de contrôle de caisse.	Assurer que la caisse a été vérifiée.	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans le PV ; • PV fictifs ; • Collusion. 		Non

Source : Nous même

Tableau 14: Identifications des risques liés au suivi de trésorerie

Tache	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de contrôle interne	Dispositifs maîtrisé ?
Etat de rapprochement bancaire	Assurer que les soldes sont les mêmes	Différences de soldes	Rapprochement des opérations effectuées.	Oui
Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel du suivi.	Simuler le compte bancaire	Problèmes informatiques	Rapprochement des facture et de du relevé	Non

Source : Nous même

- **Evaluation des risques**

Une fois le risque identifié, il sera évalué pour comprendre le lien entre le risque et le système mis en place. L'évaluation des risques opérationnels est une étape importante dans la détermination de la priorité des risques, l'objectif étant de prendre toutes les mesures nécessaires pour définir et mettre en œuvre des procédures appropriées et efficaces pour réduire les risques. L'évaluation des risques repose sur trois facteurs, à savoir :

- Probabilité d'occurrence ou d'occurrence du risque ;
- La durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester ;
- La gravité du risque au moment où il s'est produit.

Pour réaliser cette évaluation, nous disposons de deux méthodes, une méthode quantitative et une méthode qualitative.

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

- **Evaluation de la probabilité d'occurrence**

L'évaluation qualitative est utilisée pour ce travail, même si cette méthode semble très subjective. De plus, ce type d'évaluation nécessite un recoupement d'informations sur des facteurs pertinents (tels que l'intégrité, l'éthique et les capacités du personnel : les idées et les styles de gestion des dirigeants ; et enfin, les politiques de avoir un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation.

Le tableau suivant résume la probabilité d'occurrence du risque dans le cycle de trésorerie d'ATM Mobilis. Noter qu'il n'y a aucune base scientifique pour cette méthode, donc les résultats seront aléatoires et approximatifs.

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

Tableau 15: Cotation de la probabilité d'occurrence des risques

Mesure de probabilité	Description
5= Extrême	Il est très possible que le risque se produise.
4= Forte	Il est bien possible que le risque se produise.
3= Moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise.
2= Modérée	Il est difficile que le risque se produise.
1= Faible	Il est presque possible que le risque se produise.

Source : élaboré par nos soins

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

Tableau 16: Evaluation de la probabilité de survenance des risques

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

Source : élaboré par nos soins

- **Evaluation de l'impact des risques**

Cette évaluation se fera également qualitativement. Il s'agit de déterminer les conséquences potentielles en cas de survenance du risque, puis de déterminer le niveau d'impact. Cet impact sera évalué selon l'échelle suivant :

Tableau 17: Echelle de mesure de l'impact de risque

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

Source : élaboré par nos soins

Tableau 18 : Evaluation de l'impact des risques

Risques	Probabilité	Niveau
1. Collusion	Catastrophique	5
2. Montant déclaré différent de celui a payé	Modéré	3
3. Erreur dans le remplissage du reçu	modéré	3
4. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payé	modéré	3
5. Non-paiement a la caisse	modéré	3
6. Omission de cachet	Majeur	4
7. Non-conformité des factures	Majeur	4
8. Facture fictifs	Majeur	4
9. Non exhaustivité des factures	Majeur	4
10. Non disponibilité de liquidité	Majeur	4
11. Erreur d'enregistrement	Majeur	4
12. Double comptabilisation	Majeur	4
13. Non transmission des factures a la caisse	Majeur	4
14. Oubli d'enregistrement	Majeur	4
15. Oubli d'établissement du bon de caisse	modéré	3
16. Non signature de bon de caisse par le bénéficiaire et le caissier	modéré	3
17. Omission de signature	modéré	3
18. Oubli d'enregistrement	Majeur	4
19. Double enregistrement	Majeur	4
20. Non justification des factures	Majeur	4
21. Différence entre montant de chèque et celui encaissé	Majeur	4
22. Détournement	Catastrophique	5
23. Non-conformité du montant versé	Modéré	3
24. Erreur dans les calculs	Modéré	3
25. Erreur de sommation	Modéré	3
26. Erreur d'imputation	Modéré	3
27. Solde erroné	Majeur	4
28. Différence de caisse	Majeur	4

29. Retard dans les paiements	Majeur	4
30. Manipulation de chèque	Majeur	4
31. Perte de chèque	Majeur	4
32. Bon non signés	Minime	2
33. Signature non conformes	Majeur	4
34. Insuffisance de trésorerie	Modéré	3
35. Omission de certains bons	Majeur	4
36. Différence de caisse	Majeur	4
37. Erreur dans le PV	Modéré	3
38. PV fictif	Catastrophique	5

Source : élaboré par nos soins

Après avoir déterminé la probabilité et l'impact, l'étape suivante consiste à déterminer le niveau d'importance du risque par hiérarchisation. Ce sera l'objet du paragraphe suivant.

- **Hiérarchisation des risques liés à la gestion de trésorerie**

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

Tableau 19: Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

Risques	Probabilité	Niveau
1. Collusion	Extrême	5
2. Facture fictives	Forte	4
3. Erreur d'enregistrement	Forte	4
4. Oubli d'enregistrement	Forte	4
5. Double enregistrement	Forte	4
6. Non justification des factures	Forte	4
7. Détournement	Forte	4
8. Retard dans les paiements	Forte	4
9. Erreur dans le remplissage du reçue	Moyenne	3
10. Non-conformité de montant déclaré à celui à payé	Moyenne	3
11. Non-paiement de la caisse	Moyenne	3
12. Omission de cachet	Moyenne	3
13. Non exhaustivité des factures	Moyenne	3
14. Non disponibilité de liquidité	Moyenne	3
15. Double comptabilisation	Moyenne	3
16. Non transmission des factures a la caisse	Moyenne	3
17. Erreur dans les calculs	Moyenne	3
18. Erreur d'imputation	Moyenne	3
19. Différence de caisse	Moyenne	3
20. Manipulation de chèque	Moyenne	3
21. Pert de chèque	Moyenne	3
22. Insuffisance de trésorerie	Moyenne	3
23. Omission de certains bons	Moyenne	3
24. Erreur dans le PV	Moyenne	3
25. Non-conformité des factures	Modérée	2

26. Non signature de bon de caisse par bénéficiaire et caissier	Modérée	2
27. Signature non conformes	Modérée	2
28. Non-conformité de montant versé	Modérée	2
29. PV fictif	Modérée	2
30. Différence entre montant de chèque et celui encaissé	Faible	1

Source : élaboré par nos soins

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

Tableau 20: Hiérarchisation selon l'impact

Risques	Probabilité	Niveau
1. Collusion	Catastrophique	5
2. PV fictif	Catastrophique	5
3. Détournement	Catastrophique	5
4. Omission de cachet	Majeur	4
5. Non-conformité des factures	Majeur	4
6. Facture fictives	Majeur	4
7. Non exhaustivité des factures	Majeur	4
8. Non disponibilité de liquidités	Majeur	4
9. Erreur d'enregistrement	Majeur	4
10. Non transmission des factures a la caisse	Majeur	4
11. Oubli d'enregistrement	Majeur	4
12. Différence de caisse	Majeur	4
13. Non justification des factures	Majeur	4
14. Perte de chèque	Majeur	4
15. Retard dans les paiements	Majeur	4
16. Manipulation de chèque	Majeur	4
17. Signature non conformes	Majeur	4
18. Montant déclaré différent de celui à payé	Modéré	3
19. Erreur dans le remplissage de reçue	Modéré	3
20. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payé	Modéré	3
21. Non- paiement la caisse	Modéré	3
22. Non signature de bon de caisse par la caisse par la bénéficiaire et le caissier	Modéré	3
23. Erreur d'enregistrement	Modéré	3
24. Différence entre montant de chèque	Modéré	3
25. Non-conformité de montant versé	Modéré	3
26. Erreur dans les calculs	Modéré	3
27. Insuffisance de trésorerie	Modéré	3
28. Erreur dans le PV	Modéré	3
29. Erreur dans le PV	Modéré	3
30. Omission de certains bons	Modéré	3

Source : élaboré par nos soins

- La matrice des risques, son analyse et son plan d'action
 - la matrice des risques
 - La matrice des risques sera présentée comme suit :

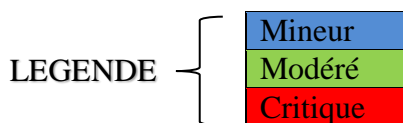
Figure 5 : Matrice des risques

Impact

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

Probabilité

Source : élaboré par nos soins



▪ **Analyse de la matrice des risques**

La matrice des risques élaborée permet d'obtenir des informations sur le niveau de risque et le degré de maîtrise de ces risques. Lors de l'analyse de la matrice, nous pouvons remarquer cinq actions prioritaires. On peut donc tirer les observations suivantes :

Les deux premiers niveaux se caractérisent par un niveau de risque élevé et une qualité relativement médiocre des mesures préventives et une qualité relativement médiocre des mesures de contrôle. Ces risques sont inacceptables et la personne responsable doit prendre des mesures préventives pour contrôler ces risques.

La troisième priorité est caractérisée par un faible risque et des mesures de contrôle insuffisantes. Ces risques peuvent être considérés comme acceptables. Il appartient aux responsables de l'ATM Mobilis de décider s'il y a lieu de prendre des mesures ou de renforcer les mesures existantes pour réduire ces risques.

Le quatrième niveau présente à la fois un risque élevé et des mesures de contrôle acceptables ou appropriées. Compte tenu des conséquences possibles de ces risques lorsqu'ils surviennent, des mesures de surveillance régulières doivent être prises.

Le dernier niveau comprend un niveau de risque faible avec des contrôles appropriés. Compte tenu du degré de maîtrise de ces risques, et appelons qu'il n'y a pas de risque zéro, ce niveau ne nécessite pas de commentaires particuliers ; cependant, pour bien les appréhender, il est préférable de les suivre régulièrement.

Une fois la matrice des risques analysée, il ne reste plus qu'à faire des suggestions aux responsables d'ATM Mobilis pour améliorer le système de gestion.

▪ **Les plans d'action**

Sur la base de la matrice des risques, un plan d'action doit être élaboré pour réduire le risque à un niveau acceptable ou améliorer la qualité ou l'efficacité du contrôle interne.

Tableau 21 : Proposition de plan d'actions

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais
Collusion	-Informatiser le système d'émission de reçu et des factures -Limiter le paiement en espèce -Contrôles inopinés réguliers de la caisse	-Logiciel adapté -Manuel des procédures	Court terme
Facture fictives	-Certifier et contrôler les factures avant enregistrement	Manuel procédure	Court terme
Erreur d'enregistrement	Pointer les enregistrements par une tierce personne	-Personnel compétant. -Manuel de procédure	Court terme

Oubli d'enregistrement	Marquer les pièces enregistrer et les classer dans un dossier différent des pièces en instance	Manuel de procédures	Court terme
Non justification des factures	Instaurer un délai de justification des factures	Manuel de procédures	Court terme
Détournement	Informatiser le système d'émission de reçue et des factures	logiciel	Court terme
Retard dans les paiements	Réglementer les paiements	Manuel de procédures	Court terme
Non exhaustivité des factures	Rapprocher les factures aux commandes avant enregistrement	Pointage régulier des opérations	Court terme
Non disponibilité de liquidité	Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque	Manuel de procédures	Court terme
Double comptabilisation	-signature numérique des pièces -vérifier les enregistrements	logiciel	Court terme
Non transmission des factures a la caisse	Traitement systématique des factures dès leur arrivés ou émission	-Manuel de procédures ; -Personnel adéquat	Court terme
Manipulation du chèque	Annulation de chèque et émission d'un nouveau chèque	Manuel de procédures	Court terme
Insuffisance de trésorerie	Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque	Manuel de procédures	Court terme
Différence de caisse	Faire justifier l'écart dans un délai minimum	Manuel de procédures	Court terme

Source : élaboré par nos soins

1.1.4. Détermination des objectifs d'audit

Son objectif est de limiter les domaines couvert par le référentiel de contrôle interne. Les objectifs de la mission d'audit sont déterminés dans le rapport d'orientation, qui établira et formalisera les champs d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en terme d'objectifs à atteindre par l'audit.

Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestation de service entre les audités et le service audit.

Figure 6 : Rapport d'orientation

<p>Mission d'audit de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle d'ATM Mobilis Bab Ezzouar</p> <p style="text-align: center;">Rapport d'orientation</p> <p style="text-align: center;">Dans ce rapport on va présenter les objectifs et le champ d'action de la mission</p> <p><u>Objectifs généraux</u></p> <p>Ce sont des objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit s'assure qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente, il s'agit de la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société, la qualité des informations, le respect des règles et directives et l'optimisation des ressources. Ainsi les objectifs généraux liés aux fonctions d'encaissements, décaissements et de contrôle peuvent se résumer dans les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">- Respect des règles du contrôle interne ;- Elaboration des états de rapprochement bancaire. <p><u>Objectifs spécifiques</u></p> <p>Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et se rapportent aux zones à risques ultérieurement identifiées</p> <p>Les objectifs spécifiques liés aux fonctions d'encaissements, de décaissements et de contrôle peuvent se résumer dans les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">- Eviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau des différents services ;- Formaliser les tâches ;- Elaborer une procédure de traitement de non-conformité. <p><u>Champ d'action</u></p> <p>Pour atteindre ces objectifs on fixera un champ d'action représenté ainsi</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Service finance,▪ Service trésorerie ;▪ Service contrôle.

Source : élaboré par nos soins

1.2. La phase de réalisation

Dans cette phase l'auditeur requiert des capacités d'analyse par l'observation et constats qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation, il peut parfois modifier le plan de travail sous la vérification de chef de mission.

1.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début officiel de la mission d'audit. Il s'agit de la première relation entre les audités et l'auditeur. Il repose sur une transparence totale pour éliminer la plupart des problèmes.

La réunion d'ouverture a lieu chez l'auditeur, sur le lieu de la mission.

Figure 7: Procès-verbal de réunion d'ouverture

Mission d'audit de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle	Bab Ezzouar, le 06-05-2019
Procès-verbal	
Objet : Réunion d'ouverture	
Ordre du jour : « Examen du rapport d'orientation »	
Participants :	
<ul style="list-style-type: none">• Les auditeurs : les noms des auditeurs	
Les audités :	
<ul style="list-style-type: none">• Directeur des finances• Le responsable de gestion de la trésorerie• Le responsable de contrôle	
La réunion d'ouverture a eu lieu le	
<ul style="list-style-type: none">• La date :• L'heure :	
Les auditeurs : signature	Les audités : signature

Source : élaboré par nos soins

1.2.2. Travail de terrain

À ce stade, l'auditeur doit répondre aux questions de QCI. Un outil de mise en œuvre est déterminée en QCI, mais il est possible d'utiliser des outils au stade du terrain Inapproprié, il faut en choisir un autre, la palette d'outils varie de l'observation à types de tests : analyse de dossier, vérification de données, entretien, etc. L'auditeur ne peut jamais fonder ses constatations sur des hypothèses ou des intuitions, il doit avoir preuve de ce qu'il a dit.

- **Questionnaire de contrôle interne**

En effet nous avons formulé ce questionnaire pour :

- S'assurer que tous enregistrement sont correctement évalué ;
- S'assurer que tous les dépenses réalisées sont correctement imputés, totalisés et centraliser ;

- S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise ;
- S'assurer que les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes.

✓ **Assurer que tous enregistrement sont correctement évalués**

Questions	Oui	Non	Commentaires
1. Les factures et avoirs reçus sont-ils vérifiés quant aux :			
a) Quantités ?	X		
b) Prix unitaires ?	X		
c) Calculs ?	X		
d) TVA ?	X		
e) Autres déductions ou charges ?	X		
2. Les personnes chargées d'enregistrer les paiements en devises disposent-elles de listes de taux de changes à jours ?	X		
3. Les différences de change sue règlement sont-elles régulièrement enregistrées ?	X		

✓ **Assurer que tous les dépenses réalisées sont correctement imputés, totalisés et centraliser**

Questions	Oui	Non	Commentaires
1. Les personnes chargées d'imputer des factures disposent-elles :			
a) D'une liste des codes fournisseurs ?	X		
b) D'un plan comptable ?	X		
c) De règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisations et la récupération de la TVA ?	X		
2. Ces documents sont-t-ils régulièrement misent à jour ?	X		
3. Vérifie-t-on que ces mises à jour sont diffusées et utilisées par les personnes chargées des imputations ?	X		
4. Les relevés reçus des fournisseurs sont-t-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ?			
Si oui, les écarts identifiés sont-ils :			
a) Analysés ?	X		
b) Corrigés ?	X		
5. La balance fournisseur est-elle régulièrement rapprochée du Grand livre ?	X		Assurer par le système
6. Si des écarts sont constatés, sont-ils immédiatement analysés et corrigés ?	X		Assurer par le système

- ✓ Assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise

Questions	Oui	Non	Commentaires
1. Les pièces justificatives des titres de paiement sont-elles annulées après paiement pour éviter les doubles règlements ?	X		
2. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour identifier les doubles comptabilisations ?	X		
3. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs ou sur le journal de trésorerie sont-elles :			
a) accompagnées de pièces justificatives ?	X		
b) soumises à l'autorisation d'un responsable ?	X		

- ✓ Assurer que les rapprochements de banque sont effectués dans des conditions satisfaisantes

Questions	Oui	Non	Commentaires
1. Tous les comptes en banques ont-ils été autorisés par la direction ?	X		
2. Avec quelle fréquence les rapprochements de banque sont-ils préparés ?			Les rapprochements sont faits de façon mensuelle.
3. Quel est le délai moyen de préparation des rapprochements de banque ?			Mensuelle
4. Des rapprochements de banques sont-ils systématiquement préparés à chaque fois pour tous les comptes en banques (y compris celui ou ceux qui sont éventuellement utilisés pour la paie) ?	X		Par la comptabilité ils sont réalisés par les comptables
5. La préparation des rapprochements de banque est-elle confiée à des personnes indépendantes de la tenue du journal de trésorerie des opérations de recettes et de paiements ?			De façon journalière sur les comptes utilisés par ATM mobilis, en particulier sur le compte qu'est la banque
6. Ces personnes reçoivent-elles directement les relevés de banques non décachetés par le service courrier ?	X		
7. Les opérations de rapprochement donnent-elles lieu à :			
a) la vérification de la continuité des numéros de chèque comptabilisés ?	X		
b) l'examen des chèques annulés ?	X		

<p>c) la comparaison des dates et montants des dépôts en banque entre le relevé et les livres ?</p> <p>d) la comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec le journal de trésorerie ?</p> <p>e) la comparaison du total des mouvements entre le relevé et les livres ?</p>			A travers le suivi au fichier des remises de chèque à l'encaissement
8. Sur la base de sondage, demande-t-on régulièrement aux banques des photocopies de chèque payé ?			Les chèques impayés sont retournés aussitôt le lendemain sur bordereau et contre décharge Par la banque
9. Si oui, vérifier-t-on avec le journal de banque la concordance :			
a) du numéro du chèque ?	X		
b) de la date ?	X		
c) du bénéficiaire ?	X		
d) du montant ?	X		
10. Vérifier-t-on également que :			
a) la ou les signatures sont autorisées ?	X		
b) les endos sont réguliers et correspondent aux bénéficiaires ?	X		
c) le chèque n'a pas subi d'altérations ?	X		
			Les chèques reçus en règlement sont émis au non d'ATM Mobilis et l'on les présente aussitôt le lendemain sur encaissement sur le compte de la banque
11. Comment s'assurer-t-on que les virements entre comptes bancaires sont correctement enregistrés des deux coté dans les livres ?	X		Par émission d'un ordre de virement d'un compte vers le compte que l'on veut approvisionner
12. Procède-t-on à un examen des chèques en suspens depuis plus d'un mois ?	X		
13. Les chèques en suspens depuis plus d'un mois sont-ils systématiquement examinés ? A partir de quel délai sont-ils apurés ?	X		Avant le rapprochement bancaire du mois suivant par la comptabilité
14. Les rapprochements sont-ils contrôlés et approuvés par un responsable indépendant ? Si oui, par qui ?	X		Par chef département finances et comptabilité

- **Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

Munis de notre questionnaire de contrôle interne (QCI), nous avons commencé une enquête sur site pour trouver des anomalies et des défaillances du système de contrôle interne. Chaque fois que nous trouvons une anomalie, nous utilisons des méthodes d'analyse simples et claires, haute efficacité, c'est FRAP.

Le FRAP est un document standardisé qui va guider et structurer notre raisonnement jusqu'à formalisation des recommandations.

Figure 8: Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 01

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème F.R.A.P.N° 01

Problème :

Inexistence du manuel des procédures au sein du Département de gestion de trésorerie.

Faits :

Ce service ne dispose pas d'un manuel des procédures internes.

Cause :

Abandonnements et ignorances des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.

Conséquence :

Contrôle délicat.

Recommandations :

La direction doit commencer à développer un manuel de procédures internes pour maintenir la traçabilité des tâches et des responsabilités, et éviter les pertes de temps lors des changements de personnel.

Source : élaboré par nos soins

Figure 9 : Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 02

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
F.R.A.P.N° 02**

Problème :

Absence de contrôle des opérations de trésorerie.

Faits :

- La tenue de plusieurs comptes inactifs ;
- Une personne effectue plusieurs tâches ;

Cause :

Le manque de procédures internes propres à l'entreprise en matière de trésorerie.

Conséquences :

- Risque d'erreurs d'enregistrement et risque de double comptabilisation ;
- Risque de fraude ;
- Risque de détournement des fonds.

Recommandations :

- Création de procédures en matière de trésorerie ;
- Fermeture des comptes inactifs de la société ;
- Chaque personne doit effectuer une seule tâche dont il est spécialisé pour que le contrôle soit efficace.

Figure 10 : Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 03

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
F.R.A.P.N° 03

Problème :

Insécurité concernant la trésorerie de l'entreprise.

Faits :

Une personne devenue externe à l'entreprise peut toujours signer des chèques.

Cause :

Le manque de procédures internes propres à l'entreprise en matière de trésorerie.

Conséquence :

- Risque d'insécurité des autres comptes de la société ;
- Risque de détournement.

Recommandations :

Mettre en place des procédures qui visent l'arrêt de tout pouvoir de personnes qui quittent l'entreprise.

Source : élaboré par nos soins

- **Cahier de recommandation**

Ce document nous permettra de mettre en évidence toutes les recommandations apparaître sur les FRAP, dont le but est de fournir des informations pertinentes à la direction pour aider l'entreprise dans l'atteint de ses objectifs ou de limiter les risques qui peuvent empêcher la réalisation de ses objectifs.

Figure 11 : Lettre de recommandation

Mission d'audit de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle	Bab Ezzouar, le ...-05-2019
LETTRE DE RECOMMANDATION	
<p>Suite à notre mission d'audit de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle, nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver l'entité à atteindre ses objectifs. En général nous avons remarqué qu'il certains points qui connaissent un contrôle important (points forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles). De ce fait nous recommandons de :</p>	
<u>Recommandation 01 :</u>	
<p>La direction doit commencer à développer un manuel de procédures internes pour maintenir la traçabilité des tâches et des responsabilités, et éviter les pertes de temps lors des changements de personnel.</p>	
<u>Recommandation 02 :</u>	
<ul style="list-style-type: none">- Création de procédures en matière de trésorerie ;- Fermeture des comptes inactifs de la société ;- Chaque personne doit effectuer une seul tâche dont il est spécialisé pour que le contrôle soit efficace.	
<u>Recommandation 03 :</u>	
<p>Mettre en place des procédures qui visent l'arrêt de tout pouvoir de personnes qui quittent l'entreprise.</p>	

Source : élaboré par nos soins

1.3. Phase de conclusion

Il s'agit de la dernière étape de notre tâche d'audit. Elle vise à résumer toutes les étapes de la tâche d'audit et à mettre davantage l'accent sur les résultats de la tâche en termes de découverte de problèmes, de réponse aux suggestions et de suivi avec amélioration. Cette étape comprend les étapes suivantes :

- Projet de rapport d'audit ;
- Réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit final ;
- La lettre de président.

1.3.1. Projet de rapport d'audit

Le projet de rapport n'est pas le rapport final pour trois raisons : manque de vérification de manière générale, il n'intègre pas la réponse de l'audité aux recommandations et son plan d'action est transparent, Il est recommandé que la majeure partie ou la totalité du projet de rapport soit préparée pendant la période d'attribution et avant la réunion de clôture.

L'auditeur s'appuie sur deux éléments, le FRAP et les documents de travail, pour mener à bien sa tâche audit.

1.3.2. Réunion de clôture

La réunion de clôture peut informer le responsable, vérifier les principaux constats et inciter le responsable de l'entité à mettre en œuvre le premier lot de mesures correctives.

Le contrôleur de l'organisation audité y est associé.

Figure 12 : Procès-verbal de réunion de clôture

Mission d'audit de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle	Bab Ezzouar, le 06-05-2019
Procès-verbal	
<u>Objet</u> : Réunion de clôture	
<u>Ordre du jour</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> • Présenter et valider les constants ; • Explication des recommandations ; • Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et suivi de mission. 	
<u>Participants</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> • Les auditeurs : les noms des auditeurs 	
Les audités :	
<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des finances • Le responsable de gestion de la trésorerie • Le responsable de contrôle 	
Lors de la réunion de clôture, les participants examineront le projet de rapport d'audit et sa vérification globale par l'audité.	
Ces recommandations sont destinées à la direction générale que l'auditeur prendra en considération les opinions exprimées par l'audité pour produire le rapport d'audit dans son état final.	
Les auditeurs :	Les audités :

1.3.3. Le rapport d'audit final

Le rapport final comprend la réponse de l'audité et l'opinion final remise par l'auditeur après supervision.

Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et aussi convaincant que possible.

Figure 13 : Rapport d'audit final

Structure auditée : fonction d'encaissement ;
décaissement et de contrôle d'ATM Mobilis

Bab Ezzouar, le ...-06-2019

RAPPORT D'AUDIT FINAL

Mission : audit interne de cycle de trésorerie

Date d'envoi du rapport : « Date de clôture »

Destinataire :

- Direction générale de la société

Réalise par :

- Les noms des auditeurs

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre direction générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle à base de notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de Département de gestion de trésorerie, elle concerne toutes les fonctions susceptibles d'être intéressées par ce département à savoir service finances, trésorerie et le service de contrôle.

Les objectifs correspondent aux zones de risque déjà détectées tout au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions suivantes :

Faiblesse 1 : Le non-respect des programmes de paiements qui amène la non-disponibilité de liquidité.

Recommandation 1 : toute les programmations des paiements doit être effectuer selon un calendrier.

Faiblesse 2 : Erreur de rédaction de PV de contrôle de caisse.

Recommandation 2 : Revoir la rédaction du PV de contrôle de caisse et exiger la présence de toutes les signatures nécessaires.

Faiblesse 3 : Omission de certaines opérations à cause de l'abandonnement de la situation bancaire.

Recommandation 3 : Rapprocher les factures avec le relevé et mettre à jour la situation bancaire selon les procédures.

Source : élaboré par nos soins

1.3.4. La lettre de président

La lettre du président présente une conclusion de la mission d'audit, effectuée par les auditeurs, adressée à la direction générale, ainsi rédigé :

LETTRE DE PRESIDENT

Monsieur le directeur,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction, nous avons procédé à l'évaluation de la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle et sa mission entre le 06-05-2019 au 03-06-2019 notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées au département de gestion de trésorerie. Elle compte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires. Sur la base de cette évaluation, on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour les services concernés.

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

- Absence du manuel des procédures au sein de certains services ;
- Engagement de dépenses par des personnes non habilitées ;
- Absence de contrôle régulier ;
- Difficulté de situer les responsabilités.

Ce rapport est exclusivement destiné à informer et à être utilisé par la direction et d'autres structures internes de l'entreprise.

Signature de chef de mission

Source : élaboré par nos soins

2. Mise en œuvre des recommandations

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


- Recevoir la rédaction de PV de contrôle de caisse ;
- Mettre à jour la situation bancaire à partir du logiciel de suivi ;
- Mettre à jour la situation bancaire selon les procédures
- Rédaction manuel des procédures pour chaque service ;
- L'arrêt de tout pouvoir de personnes qui quittent l'entreprise ;
- Mettre chaque personnes dans sa propre tâche ;
- Limiter les paiements en espèces.

Après le suivi des recommandations, nous avons remarqués que la liquidité d'ATM Mobilis a diminué entre les années 2019 et 2020, par contre sa solvabilité a amélioré entre ses deux années, ceci est dû à la prise en compte quelques recommandations mentionnées précédemment.

Pour expliquer cela, nous avons utilisé les données suivantes :

➤ La solvabilité générale d'ATM Mobilis des deux années (2019 et 2020)

Année	2019	2020
ACTIF	261 192 067 259,98	275 275 253 501,13
DETTES (DCT+DLMT)	121 805 700 801,67	125 507 874 492,69
Solvabilité	2,14	2,19



(Tableau réalisé par nos soins à partir des données d'ATM Mobilis : Voir l'Annexe N° 07)

Interprétation :

En 2019 la solvabilité d'ATM Mobilis est de 2.14 et 2020 elle est de 2.19, donc y'a une augmentation dans sa solvabilité cela veut dire qu'en cas d'arrêt d'exploitation, elle pourra faire face à l'ensemble de ses engagements (à long terme), et cela dû à la diminution des dettes.

➤ La liquidité d'ATM Mobilis des deux années (2019 et 2020)

La liquidité d'ATM Mobilis est mesurée par les ratios suivants :

- Ratio de liquidité générale
- Ratio de liquidité immédiate
- Ration de liquidité réduit

- **Ratio de liquidité générale (R.L.G)**

Année	2019	2020
ACTIF COURANT	91 208 938 497,20	71 664 296 329,18
PASSIF COURANT	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
R.L.G	1,00	0,82

(Tableau réalisé par nos soins à partir des données d'ATM Mobilis : Voir l'Annexe N° 07)

Interprétation :

Les résultats de ce tableau nous a permet d'observer que la liquidité d'ATM Mobilis en 2019 égal à 1,00, dans ce cas on ne sait pas si l'entreprise est solvable à court terme ou pas. En 2020, nous avons confirmé qu'elle est insolvable à court terme car R.L.G= 0,82 qui est inférieur à 1, cela indique que le fond de roulement d'ATM Mobilis est négatif et qu'elle ne pourrait pas faire face à une demande simultanées de remboursement de la part de tous ses créanciers (risque d'avoir des problèmes de liquidité).

- **Ratio de liquidité immédiate (R.L.I)**

Année	2019	2020
DISPONIBILITE	39 885 398 024,67	24 348 647 267,34
PASSIF COURANT	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
R.L.I	0,44	0,28

(Tableau réalisé par nos soins à partir des données d'ATM Mobilis : Voir l'Annexe N° 07)

Interprétation :

Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, notamment les stocks. ATM Mobilis a connu une diminution des liquidités en 2020, et une nette diminution des dettes à court terme.

- **Ratio de liquidité réduite (R.L.R)**

Année	2019	2020
ACTIF COURANT	91 208 938 497,20	71 664 296 329,18
STOCKTS ET EN COURS	1 218 167 449,03	1 107 057 267,77
PASSIF COURANT	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
R.L.R	0,98	0,80

(Tableau réalisé par nos soins à partir des données d'ATM Mobilis : Voir l'Annexe N° 07)

Interprétation :

Après la comparaison des R.L.R de 2019 et 2020, on observe qu'il y'a une diminution entre ses deux années), en 2020, ATM Mobilis possède pour chaque dinar, 0,80 DA d'actifs à court terme hors stock, principalement des liquidités déposées à la banque. Ses dettes à court terme sont couvertes 0,80 fois par ses actifs à court terme les plus liquides.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu mûrir un scénario d'une mission d'audit interne sur la gestion de cycle de trésorerie d'ATM Mobilis, en basant sur la fonction d'encaissement, décaissement et de contrôle à travers nos connaissances théoriques.

Avant la mise en œuvre de cette simulation nous avons pourtant bien décrit le cycle de trésorerie de cette entreprise en s'appuyant sur ces différents processus (les processus d'encaissement, décaissement, et contrôle).

Notre simulation de mission s'est effectuée en trois phases (préparation, réalisation, conclusion) afin d'identifier et d'évaluer les risques. Nous avons formulé quelques recommandations pour faire face à tout dysfonctionnement ayant pour objectif de la protection et la durabilité de la trésorerie d'ATM Mobilis.

Pour que cette mission soit efficace, nous étions obligées de faire un suivi de recommandations afin d'assurer que l'entreprise a pu améliorer sa situation en terme de solvabilité et liquidité.

- **Constats**

- ATM Mobilis ne donne pas d'importance de faire des missions d'audit au niveau de département de gestion de trésorerie par rapport au d'autres service de l'entreprise ;
- Inexistence des procédures manuelles qui aident à déterminer les tâches de chaque responsable ;
- Ils n'ont pas des processus qui déterminent les risques majeurs qui peuvent mener l'entreprise à une situation critique.

- **Recommandations**

- Mettre en place des missions d'audit au niveau de cycle de trésorerie ;
- Mise en place des procédures qui déterminent la tâche de chaque responsable ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit procéder à des inspections permanentes, allant du simple contrôle des petites entreprises aux audits des grandes entreprises, dans le but de s'assurer de la qualité de l'organisation et de l'information fournie par l'entreprise.

Ce travail nous a permis de vérifier l'importance de l'audit interne, notamment d'évaluer le système de contrôle interne en vérifiant la bonne application des procédures mises en place et l'efficacité de ces procédures, ainsi sa contribution se fait par son efficacité au système de contrôle interne par des conseils et des recommandations. Ainsi, on constate qu'à travers la recherche, l'identification et l'évaluation continue des risques majeurs pouvant mettre en danger ou entraver l'atteinte des objectifs, l'audit interne, quelle que soit leur nature, joue un rôle important dans la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise.

Pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise doit d'abord passer par la gestion et le contrôle de ses activités. En d'autres termes, les opérations de l'entreprise doivent faire l'objet d'une surveillance nécessaire et continue à travers le système de contrôle interne surtout sur sa gestion de trésorerie qui représente le centre des opérations effectué par l'entreprise, et gérées et assistées par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme utilisé pour maintenir et améliorer la performance du système de contrôle interne.

Au terme de cette étude, la gestion de trésorerie est généralement un domaine très sensible et doit être géré au quotidien pour supporter certains outils d'analyse approprié et en développant une variable stratégique qui permet aux managers de faire un lien direct permanent avec les entrées et sorties réelles et prévues et optimiser la gestion financière de son entreprise à court terme, notamment avec l'aide des partenaires financiers tels que les banques.

La gestion de cycle de trésorerie est donc devenue la fonction première qui affecte la gestion financière de l'entreprise, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidité disparaît rapidement ». Elle constitue donc un véritable tableau de bord, qui participe pleinement au développement des activités et produit de bons résultats après une bonne appréhension de ces résultats, ce qui augmentera sa solvabilité. C'est pour cette raison qu'une bonne planification et un bon contrôle de la gestion de ses flux de trésorerie est essentiel.

Les risques ont aussi occupé une grande partie dans la gestion de cycle de trésorerie. En effet, nous les avons présentés afin de comprendre la nature de chaque risque, ainsi de montrer comment sont-ils identifiés et évalué en s'appuyant sur l'audit interne.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une meilleure compréhension sur le rôle d'audit interne de la trésorerie dans l'amélioration de la solvabilité et la liquidité d'ATM Mobilis. Notre stage au sein de cette entreprise a été caractérisé par une courte durée qui nous a permis de conduire une simulation d'une mission d'audit de trésorerie sur les fonctions d'encaissement, décaissement et de contrôle, pour cela nous avons tenté de répondre à notre problématique suivante :

« Comment l'audit de la trésorerie contribue dans l'amélioration de la solvabilité et la liquidité de l'entreprise ? »

- **Constats et tests d'hypothèses**

De ce fait, les résultats auxquels nous avons aboutis si l'on reprend les hypothèses que nous avons formulées dans ce travail de recherche sont comme suit :

A travers notre étude, nous avons confirmé que la gestion de cycle de trésorerie sur ses principales fonctions (encaissement, décaissement et de contrôle) est protégée par l'audit Afin de donner des recommandations qui permettent à l'entreprise à éviter les défaillances qui peuvent se produit sur sa gestion de trésorerie. **(La première hypothèse est confirmée).**

La solvabilité et liquidité sont mesurées à travers plusieurs ratios financiers bien définies qui évaluent la capacité de l'entreprise à couvrir ses échéances de court terme et de long terme. Leurs interprétations aident les dirigeants à prendre des décisions dans des délais prévus. **(La deuxième hypothèse est confirmée).**

L'audit interne contribue dans la phase de préparation, qui représente l'un des premières étapes de la mission d'audit de cycle de trésorerie. Cette phase commence par l'identification des risques de chaque processus d'encaissement, décaissement et de contrôle, et qui termine par l'évaluation de ces risques à partir de l'évaluation de la probabilité d'occurrence ou d'occurrence du risque, la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester, et la gravité du risque au moment où il s'est produit. **(La troisième hypothèse est confirmée).**

ATM Mobilis identifié et évalue les risque à partir d'un modèle d'analyse de l'audit des procédures du cycle de trésorerie qui permettent de ressortir les risques majeurs qui pourrait la mettre dans une situation critique, à partir d'une évaluation et hiérarchisation des risques et leurs impacts sur la trésorerie, afin de prendre des décisions au temps réel. **(La quatrième hypothèse est confirmée).**

En effet, à travers notre stage nous avons constaté que la direction d'audit mise en place au sein d'ATM Mobilis est devenue un outil indispensable pour la gestion et la maîtrise de ses activités, ce qui explique l'importance attribuée par les dirigeants pour les propositions et les solutions suggérées par ce service.

Les recommandations

Suite aux insuffisances rencontrées au cours de notre recherche, il est nécessaire de formuler quelques recommandations :

- Il est nécessaire de faire des séminaires pour tout le personnel de l'entreprise pour illustrer le rôle de l'audit interne dans les esprits ;
- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie ;
- Suivre la trésorerie quotidiennement ;
- Mise en place d'une base de données centralisée pour permettre le contrôle de l'exhaustivité des déclarations au niveau des directions ;

- Renforcer la formation et sensibiliser le personnel sur l'importance des contrôles des risques.
- Apporter des nouvelles explications au niveau de l'annexe pour que l'information soit claire et compréhensible par tous les utilisateurs.

- **Perspectives de la recherche**

Certaines des restrictions ci-dessus peuvent nous fournir de futurs besoins d'apprentissage et de recherche. En fait, nous pouvons envisager de mener plusieurs études pour compléter notre recherche. Et donc, nous proposons quelques pistes de recherches :

- Audité la fonction de trésorerie sur d'autres égards hors que ses fonctions fondamentaux (encaissement, décaissement) ;
- Etudier la cartographie des risques liée à la trésorerie d'une entreprise ou un établissement financier.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ARNOUR Hervé, GARMILIS Ali, VEGNON Veronique, « *Le contrôle de gestion ... en action* », édition liaison, Paris, 2001.
- BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri, « *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et performance* », Economica, 3ème édition, Paris, 2008.
- BENJAMIN Jacobi, « *Cent mots pour l'entretien clinique* », Erès, 2007
- DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, « *Gestion de trésorerie* », EMS édition, 2ème édition, Paris, 2015.
- Gilbert de Marechal, « *la cartographie des risques* », AFNOR, 2003
- H Kagermann, W Kinney, K Küting, C.P Weber, « *Internal Audit Handbook* », Berlin, 2008.
- H.V Laminick, « *Histoire de la comptabilité* », Pragmons, Paris, 1979.
- MIKOL Alain, « *Les audits financiers* », éditions d'organisation, Paris, 1999.
- PIGE Benoît, « *Audit et contrôle interne* », 2ème édition, édition E MS, Paris, 2001.
- POLONIA Bruno, « *Nouvelle trésorerie d'entreprise* », 2ème éditions, Paris, 1977.
- RENARD Jacques ; « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Edition d'organisation, Groupe EYROLLES, Paris, 2009.
- Sophie GAULTIER-GAILLARD et Jean Paul LOUISOT, « *diagnostic des risques* », Ed afnor, Saint denis, 2004.
- Z.Brink Victor, N.Witt Herbert, « *Modern Internal Auditing* », John wiley & Sons, INC, Newyork, 1982.

Articles et revues scientifiques

- Article 40, journal officiel, 27^{ème}, N° 2, Mercredi 13 Janvier 1988.
- BARRY Mamadou, « *Audit de contrôle interne* », entreprise d'état et de secteur privé : revue critique de procédures, identification des dysfonctionnements, mise en place de procédures de verrouillage du contrôle interne, édition 2004.
- Céline KERMISCH, article de la revue vertigo, « *Vers une définition multidimensionnelle du risque* », Vol. 12, N°2, 2012, p.1
- CORNELIS.B & BILLEN.R, « *La cartographie des risques et les risques de la cartographie* », http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/22150/1/Liv_Hupet.pdf.
- EBONDO WA MANDZILA Eustache, ZEGHAL Daniel, « *Management des risques de l'entreprise ; Ne ratez pas le risque de ne pas le faire* », 2009, (la revue des sciences de gestion).
- LEMANT Olivier, « *La conduite d'une mission d'audit interne* », méthodologie élaborée par un groupe de recherche de l'IFACI, DUNOD, 1995.
- MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc, FRATTA Hervé ; « *Auditeur interne et contrôleur permanent* » Auditeur interne et contrôle permanent ».
- MIALARET Gaston, « *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation* », presse universitaire de France, 2004.
- The Institute of Internal Auditors, Inc et l'IFACI pour la traduction française, « *Prise de disposition : Rôle de l'audit interne dans la gouvernance* », 2018.

Colloques et séminaires

- RAFFEGEAU.J, DUBOIS.F et MENOVILLE.D, « *L'audit opérationnel* », colloque sais-je ? PUF, 1984.

Travaux universitaires

- AMARI Chahinez, « *Le rôle de l'analyse financière et ses outils dans la prise des décisions* », en vue de l'obtention du diplôme de Master en science commerciale, 2016/2017.
- BOUKHALFA Bouras, NAIM Skander, « *La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise* », pour l'obtention de diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, 2014/2015.
- B Meryem, « *Audit interne et gestion des risques opérationnels* », pour l'obtention de diplôme de Licence en finance des entreprises, 2010.
- NGANGA-YAKI Garcel, « *L'audit du cycle de la trésorerie du CESG* », pour l'obtention de diplôme de Master à l'Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées, Paris, 2013.

Webographie

- www.comptabilité.ooreka.fr
- www.qualiblog.fr
- www.bdc.ca
- www.swakinom.com
- www.meilleursplacements.com
- www.mvtechnologie.com

Annexes

Annexe N° 01 : L'actif du bilan d'ATM Mobilis

ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar, Alger RC : 0982287803 IF : 000318096228742 AI : 16217810002					
BILAN ACTIF Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019					
SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS		EDITE LE :23-OCT-20 11:20:03	
A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		13 324 680 810.34	6 062 868 810.40	7 270 734 899.94	7 853 667 501.28
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		300 613 792 614.95	237 211 197 420.06	63 402 595 194.89	69 868 136 226.47
IMMOBILISATIONS EN COURS		18 277 446 969.85	0.00	18 277 446 969.85	20 000 000 359.74
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		48 551 305 109.87	0.00	48 551 305 109.87	77 232 666.57
IMPOTS DEFERES ACTIF		2 450 966 689.03	0.00	2 450 966 689.03	1 800 966 306.45
TOTAL ACTIF NON COURANT		413 348 284 994.04	343 265 158 231.26	169 983 128 762.78	128 619 542 232.49
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS					
STOCKS ET ENCOURS		1 282 643 316.91	64 475 066.00	1 218 168 250.91	1 638 642 606.65
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		26 815 734 106.51	29 592 403 229.06	29 223 351 877.45	28 962 736 470.64
AUTRES DEBITEURS		9 621 851 044.31	536 076.29	9 621 314 968.02	8 360 708 346.60
IMPOTS		11 260 708 178.03	0.00	11 260 708 178.03	10 666 824 516.60
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		24 030 436 251.60	0.00	24 030 436 251.60	21 200 030 526.20
TRESORERIE		15 846 962 773.07	0.00	15 846 962 773.07	13 084 577 102.28
TOTAL ACTIF COURANT		120 968 362 669.43	29 657 414 172.23	91 208 838 487.20	118 908 312 600.02
TOTAL GENERAL ACTIF		534 316 647 663.47	372 922 572 403.49	261 192 067 250.00	247 527 854 832.51

Annexe N° 02 : Présentation du bilan actif d'ATM Mobilis (récapitulatif)

Actif	2019	2020
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)		
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	7 270 734 699,94	6 511 338 943,08
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	93 402 595 194,09	101 095 209 979,85
IMMOBILISATION EN COURS	18 277 446 989,85	44 464 458 918,74
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		
Titre mis en équivalence- entreprise associées	0,00	0,00
autre participations et créances rattachées	0,00	0,00
autres titres immobilises	0,00	0,00
prêts et autres actifs financiers non courant	48 581 385 189,87	48 641 921 506,03
impôts différés actif	2 450 966 689,03	2 898 027 824,25
TOTAL ACTIF NON COURANT (I)	169 983 128 762,78	203 610 957 171,95
ACTIF COURANT		
STOCKTS ET EN COURS	1 218 167 449,03	1 107 057 267,77
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES		
Clients	29 223 351 877,45	27 660 718 342,69
Autres débiteurs	9 621 314 968,02	13 688 577 392,34
Impôts	11 260 706 178,03	4 859 296 059,04
Autres actifs courants	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES		
Placements et autres actifs financiers courants	24 038 435 251,60	9 536 625 316,98
Trésorerie	15 846 962 773,07	14 812 021 950,36
TOTAL ACTIF COURANT (II)	91 208 938 497,20	71 664 296 329,18
TOTAL GENERAL ACTIF (I+II)	261 192 067 259,98	275 275 253 501,13

Annexe N° 03 : Le passif du bilan d'ATM Mobilis

ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Ba RC : 0982287933 IF : 000318098228742 AI : 16217910002 SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS			
BILAN PASSIF Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019 EDITE LE : 23-OCT-20 11:20:03			
P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		25 000 000 000.00	25 000 000 000.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIME ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES)(1)		78 358 536 766.27	70 123 006 457.46
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'INFLATION(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(1)		10 000 157 383.49	8 225 529 308.81
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		26 027 673 308.55	20 224 827 111.53
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		139 388 388 468.31	123 683 382 877.80
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 842 777 302.48	2 862 462 882.48
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		606 634 364.01	388 687 881.28
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		25 872 307 857.24	24 610 678 846.25
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		30 220 818 513.74	27 871 228 450.00
PASSIFS COURANTS			
FURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		66 376 908 936.35	59 558 775 356.14
IMPOT		17 623 693 720.72	14 975 325 735.73
AUTRES DETTES		7 584 478 630.86	5 537 161 461.64
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		81 685 081 287.93	80 071 262 553.61
TOTAL GENERAL PASSIF		261 182 987 269.98	231 626 864 881.31

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Annexe N° 04 : Présentation du bilan passif d'ATM Mobilis (récapitulatif)

Passif	2019	2020
CAPITAUX PROPRES		
capital émis (ou compte de l'exploitation)	25 000 000 000,00	100 000 000 000,00
capital non appelé	0,00	0,00
primes et réserves (réserves consolidées)(1)	78 358 535 766,27	4 358 535 766,27
écart de réévaluation	0,00	0,00
écart d'équivalence (1)	0,00	0,00
résultat net (résultat net part du groupe)	10 000 157 383,49	10 381 012 550,13
autres capitaux propres	0,00	0,00
report à nouveau	26 027 673 308,55	35 027 830 692,04
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE (1)		
PART DES MONORITAIRES(1)		
TOTAL (I)	139 386 366 458,31	149 767 379 008,44
PASSIF NON COURANT		
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES	2 842 777 302,49	2 837 970 725,50
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)	505 534 354,01	436 837 383,84
autres dettes non courantes	0,00	0,00
provisions et produits comptabilisés d'avance	26 872 307 857,24	34 365 392 201,79
TOTAL PASSIF NON COURANT (II)	30 220 619 513,74	37 640 200 311,13
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et compte rattaché	66 376 908 936,35	62 515 442 583,28
impôts	17 623 693 720,72	9 414 703 062,12
autres dettes	7 584 478 630,86	15 937 528 536,16
Trésorerie passif	0,00	0,00
TOTAL PASSIF COURANT III	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
TOTAL GENERALE PASSIF (I+II+III)	261 192 067 259,98	275 275 253 501,13

Annexe N° 05 : Compte de résultat d'ATM Mobilis

ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar, Alger RC : 0962287803 IF : 000318096228742 AI : 16217010002		COMpte DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019	
SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS	
		EDITE LE : 23-OCT-20 11:25:22	
	Nota	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		113 759 875 998.05	115 374 772 070.59
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		0.00	0.00
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		83 200.00	975 199.97
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		113 768 868 198.05	115 376 747 270.56
ACHATS CONSOMMES		- 2 291 472 859.95	- 2 983 085 790.93
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 57 929 239 300.21	- 57 405 275 937.78
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 60 220 712 160.17	- 60 388 361 728.71
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		53 548 156 037.88	54 988 385 541.85
CHARGES DE PERSONNEL		- 10 807 059 153.18	- 8 502 491 278.52
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 10 782 335 955.99	- 10 895 585 619.73
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		31 960 760 928.71	35 590 308 643.60
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		14 635 511 759.40	10 363 910 857.14
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 155 581 655.65	- 397 229 724.38
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 36 622 527 853.58	- 34 649 994 959.07
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		2 112 103 162.18	847 281 337.43
V RESULTAT OPERATIONNEL		11 818 457 341.06	11 768 255 154.72
PRODUITS FINANCIERS		3 080 758 962.88	2 575 935 660.12
CHARGES FINANCIERES		- 608 930 893.32	- 918 512 258.36
VI RESULTAT FINANCIER		2 471 828 069.56	1 657 423 401.76
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		14 290 285 410.62	13 425 508 556.48
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 4 912 649 047.00	- 5 022 959 105.00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		522 521 019.85	- 152 180 132.57
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 898 155 383.47	12 850 369 318.91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 123 638 275 889.03	- 120 827 325 818.44
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 000 167 333.48	8 235 628 308.81
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0.00	0.00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 000 167 333.48	8 235 628 308.81
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0.00	0.00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.00
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

**Annexe N° 06 : Présentation du compte de résultat d'ATM
Mobilis (récapitulatif)**

DESIGNATION	2019	2020
VENTE ET PRODUITS ANNEXES	113 759 875 998,06	115 251 342 162,74
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE	0,00	0,00
SUBVENTION D'EXPLOITATION	83 200,00	12 000,00
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	113 759 959 198,06	115 251 354 162,74
ACHAT CONSOMMES	-2 291 472 859,96	-1 985 470 300,66
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRS CONSOMMATIONS	-57 929 239 300,21	-55 941 243 857,82
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-60 220 712 160,17	-57 926 714 158,48
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	53 539 247 037,89	57 324 640 004,26
CHARGES DE PERSONNEL	-10 807 059 153,18	-11 133 909 870,49
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	-10 782 335 955,98	-11 109 393 574,70
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	31 949 851 928,73	35 081 336 559,07
AUTRS PRODUITS OPERATIONNELS	14 635 611 759,40	9 623 639 168,52
AUTRS CHARGES OPERATIONNELLES	-156 581 655,65	-652 700 697,58
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS	-36 622 527 853,58	-32 273 834 901,94
REPRISE SUR PERTE DE VALEUR ET PROVISIONS	2 112 103 162,18	448 000 747,83
V- RESULTAT OPERATIONNEL	11 918 457 341,08	12 226 440 875,90
PRODUITS FINANCIERS	3 080 758 962,88	3 926 415 850,81
CHARGES FINANCIERES	-608 930 893,32	-1 269 780 313,97
VI- RESULTAT FINANCIER	2 471 828 069,56	2 656 635 536,84
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+ VI)	14 390 285 410,64	14 883 076 412,74
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRES	-4 912 649 047,00	-5 017 821 968,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTAT ORDINAIRES	522 521 019,85	515 758 105,39
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	133 588 433 082,52	129 249 409 929,90

TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-123 588 275 699,03	-118 868 397 379,77
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 000 157 383,49	10 381 012 550,13
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)	0,00	0,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)	0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X- RESULTAT NET D'EXERCICE	10 000 157 383,49	10 381 012 550,13

Annexe N° 07 : Présentation du tableau des ratios

Année	2019	2020
Fond de Roulement	-376 142 790,73	-16 203 377 852,38
Capitaux Permanents	169 606 985 972,05	187 407 579 319,57
Actif Immobilisé	169 983 128 762,78	203 610 957 171,95
Besoin de Fond de Roulement	-40 261 540 815,40	-40 552 025 119,72
Stocks	1 218 167 449,03	1 107 057 267,77
Créance à Court Termes	50 105 373 023,50	46 208 591 794,07
Dettes à Court Termes	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
Trésorerie Nette	39 885 398 024,67	24 348 647 267,34
Evolution du Chiffres d'Affaires	-1%	1%
Chiffres d'Affaires N	113 759 875 998,06	115 251 342 162,74
Chiffres d'Affaires N-1	115 374 772 070,59	113 759 875 998,06
Evolution de la Production	-1%	1%
Production N	113 759 959 198,06	115 251 354 162,74
Production N-1	115 375 747 270,56	113 759 959 198,06
Evolution de la Consommation	0%	-4%
Consommation N	60 220 712 160,17	57 926 714 158,48
Consommation N-1	60 388 361 728,71	60 220 712 160,17
Valeur Ajoutée d'exploitation	53 539 247 037,89	57 324 640 004,26
Production de l'exercice	113 759 959 198,06	115 251 354 162,74
Consommation de l'exercice	-60 220 712 160,17	-57 926 714 158,48
Evolution de la Valeur Ajoutée	-3%	7%

Valeur Ajoutée d'exploitation N	53 539 247 037,89	57 324 640 004,26
Valeur Ajoutée d'exploitation N-1	54 987 385 541,85	53 539 247 037,89
Excedent Brut d'Exploitations (EBE)	31 949 851 928,73	35 081 336 559,07
Valeur Ajoutée	53 539 247 038	57 324 640 004
Charges de Personnel	10 807 059 153	11 133 909 870
Impôts, Taxes et Versements Assimilés	10 782 335 956	11 109 393 575
Capacité d'Autofinancement (CAF) à partir de RN	44 510 582 074,89	42 206 846 704,24
Résultat Net	10 000 157 383,49	10 381 012 550,13
Dotation aux Amortissements et aux Provisions	36 622 527 853,58	32 273 834 901,94
Reprises sur Perte de valeur et Provisions	2 112 103 162,18	448 000 747,83
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	0,00	0,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	0,00	0,00
Capacité d'Autofinancement (CAF) à partir de EBE	44 510 582 074,89	42 206 846 704,24
EBE	31 949 851 928,73	35 081 336 559,07
AUTRS PRODUITS OPERATIONNELS	14 635 611 759,40	9 623 639 168,52
AUTRS CHARGES OPERATIONNELLES	-156 581 655,65	-652 700 697,58
PRODUITS FINANCIERS	3 080 758 962,88	3 926 415 850,81
CHARGES FINANCIERES	-608 930 893,32	-1 269 780 313,97
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRE	-4 912 649 047,00	-5 017 821 968,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTAT ORDINAIRE	522 521 019,85	515 758 105,39
Liquidité Générale	1,00	0,82
ACTIF COURANT	91 208 938 497,20	71 664 296 329,18
PASSIF COURANT	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
Liquidité Réduite	0,98	0,80
ACTIF COURANT	91 208 938 497,20	71 664 296 329,18
STOCKS ET EN COURS	1 218 167 449,03	1 107 057 267,77

PASSIF COURANT	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
-----------------------	-------------------	-------------------

Liquidité Immédiate	0,44	0,28
----------------------------	-------------	-------------

DISPONIBILITE	39 885 398 024,67	24 348 647 267,34
----------------------	-------------------	-------------------

PASSIF COURANT	91 585 081 287,93	87 867 674 181,56
-----------------------	-------------------	-------------------

Solvabilité	2,14	2,19
--------------------	-------------	-------------

ACTIF	261 192 067 259,98	275 275 253 501,13
--------------	--------------------	--------------------

DETTES (DCT+DLMT)	121 805 700 801,67	125 507 874 492,69
--------------------------	--------------------	--------------------

Résumé

Selon l'accent mis par le directeur de l'entreprise sur les flux de trésorerie, sa position dans l'organigramme de l'entreprise varie. Par conséquent, la trésorerie peut être un département de service, un département ou même un conseil. Le développement de l'activité d'encaissement et de décaissement passe par une bonne gestion de trésorerie. Cette dernière sera obtenue grâce au respect des réglementations et des instructions de gestion Benchmark en pratique.

Le contrôle interne contribue à améliorer le dispositif de contrôle interne et la gestion de cycle de trésorerie. Le but d'un audit de trésorerie est de créer de la valeur après avoir découvert et évalué les risques. Créer de la valeur grâce à l'audit doit être en mesure de fournir des recommandations que les clients d'audit comprennent et acceptent. Et dans quelle mesure le risque est maîtrisé, et comment faire face au risque de fraude, notamment la solution au risque de détournement de fonds publics qui affecte la trésorerie de l'entreprise. Et pour que l'entreprise connaisse sa solvabilité, elle doit utiliser des ratios de mesure (ratios de solvabilité et de liquidité).

Mots clés :

Audit, Trésorerie, Risque, Solvabilité, liquidité.

Abstract

Depending on the manager's focus on cash-flow, his position in the organizational chart varies. Therefore, treasury can be a service department, a department, or even a council. The development of the collection and disbursement activity requires good cash management. The latter will be obtained through compliance with regulations and benchmark management instructions in practice.

Internal control helps improve the internal control system and cash cycle management. The purpose of a treasury audit is to create value after discovering and assessing risks. Creating value through auditing must be able to provide recommendations that audit clients understand and accept. And to what extent the risk is controlled, and how to face the risk of fraud, in particular the solution to the risk of embezzlement of public funds which affects the cash-flow of the company. And for the company to know its solvency, it must use measurement ratios (solvency and liquidity ratios).

Keywords :

Audit, Treasury, Risk, Solvency, Liquidity.

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Introduction générale	A-C
Chapitre 01: Notions fondamentales de l'audit interne, la gestion de la trésorerie, la liquidité et la solvabilité.....	1
Introduction	2
Section 01 : Généralités sur l'audit :	3
1. Historique sur l'audit	3
2. Définitions de l'audit	6
Section 02 : Généralités sur l'audit interne :	7
1. Définitions de l'audit interne :	7
2. Objectifs de l'audit interne.....	7
3. Le rôle de l'audit interne	8
4. La fonction de l'audit interne et les fonctions proches	8
4.1. L'audit interne et l'audit externe :	9
4.2. L'audit interne et consultant externe :	10
4.3. L'audit interne et l'inspection :.....	11
4.4. L'audit interne et le contrôle de gestion :	11
4.5. L'audit interne et la fonction qualité :	12
4.6. L'audit interne et le risque management :	13
Section 03 : Généralités sur la gestion de la trésorerie, la liquidité et la solvabilité.....	15
1. Généralités sur la gestion de la trésorerie	15
1.1. Définition de cycle de la trésorerie	15
1.2. Opérations concernées par le cycle de trésorerie :	16
1.3. Comptes concernant les opérations de trésorerie :	17
1.4. Eléments constitutifs de la fonction de trésorerie :	18

2. Généralités sur la liquidité et la solvabilité :.....	20
2.1. Définitions de la liquidité	20
2.2. Définitions de la solvabilité	20
2.3. La différence entre la solvabilité et la liquidité	20
2.4. L'évaluation de la liquidité et la solvabilité d'une entreprise.....	21
Conclusion	24
Chapitre 02: Démarche de l'audit interne de la trésorerie.....	25
Introduction	26
Section 01 : Mise en œuvre de l'audit de cycle de trésorerie.....	27
1. La prise de connaissance du système	27
1.1. Connaissance de l'environnement	27
1.2. Connaissance des spécificités de l'entreprise	27
2. Contrôles effectués sur la trésorerie :	28
2.1. Définition de contrôle interne :.....	28
2.2. Les objectifs de contrôle interne de la trésorerie	28
3. Les risques potentiels liés à la trésorerie.....	29
3.1. Paiements :.....	29
3.2. Encaissements :.....	29
4. L'évaluation des risques potentiels :.....	29
4.1. Mesures usuelles de contrôle interne	29
4.2. Assertions d'audit concernées	30
Section 02 : Les défaillances de la trésorerie	31
1. Définitions de risque	31
2. Identification des risques	32
3. Catégories de risques, leurs natures et leurs cartographies :.....	34
3.1. Catégories de risques et leurs natures	34
3.2. Cartographie des risques :.....	35
Section 03 : Méthodologie de l'audit des procédures du cycle de trésorerie	37
1. Le modèle d'analyse de l'audit des procédures du cycle de trésorerie.....	37
1.1. La phase de préparation.....	37
1.2. La phase de réalisation.....	40
1.3. Phase de conclusion.....	42
2. La méthodologie utilisée de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie.....	45
2.1. L'entretien.....	45

2.2. Questionnaire de contrôle interne	46
2.3. La recherche documentaire :	46
2.4. L'observation physique :	46
3. La méthode d'analyse des résultats :	46
Conclusion	48
Chapitre 03: Audit de la trésorerie au sein de l'entreprise "ATM Mobilis"	49
Introduction	50
Section 01 : Présentation de l'entreprise « ATM Mobilis »	51
1. Présentation d'ATM Mobilis :	51
1.1. Présentation d'ATM Mobilis	51
1.2. Missions et objectifs d'ATM Mobilis	52
1.3. Organigramme d'ATM Mobilis	54
2. Présentation de Département Gestion de trésorerie	56
2.1. Missions de la Sous-direction des Finances	57
2.2. Missions de Département Gestion de Trésorerie	57
3. Présentation de la Direction d'audit	57
Section 02 : Description du cycle de trésorerie d'« ATM Mobilis »	59
1. Objectifs du processus de gestion de trésorerie	59
2. Les intervenants de la gestion trésorerie	59
3. Les fonctions de cycle de trésorerie	59
3.1. La fonction budgétisation	59
3.2. La fonction encaissement	60
3.3. La fonction décaissement	61
3.4. La fonction de contrôle	62
Section 03 : Simulation d'une mission d'audit de trésorerie au sein d'ATM Mobilis sur les fonctions d'encaissement, décaissement et de contrôle	63
1. Le modèle d'analyse de l'audit des procédures du cycle de la trésorerie au sein d'ATM Mobilis	63
1.1. Phase de préparation	63
1.2. La phase de réalisation	77
1.3. Phase de conclusion	85
2. Mise en œuvre des recommandations	89
Conclusion	92
Conclusion générale	93

Bibliographie.

Annexes.

Résumé

Abstract

Table des matières