

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministre de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion



Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

Audit de la trésorerie au sein d'une entreprise
Cas de Siscoplast ENPC de Draâ EL Mizan

Réalisé par :

Encadré par : Mr. ANICHE Arezki

Mlle. SID AHMED Saloua

Mlle. SALMI Alicia

Présenté devant le jury composé de :

Président : SAHALI NOURREDINE, MCA, UMMTO

Examineur : SAHNOUNE MOHAND, MAA, UMMTO

Rapporteur: ANICHE AREZKI, MAA, UMMTO

Date de soutenance : 15/09/2024

Promotion 2023-2024

Remerciements

Nos sincères remerciements s'adressent à notre encadreur **Mr ANICHE Arezki** pour son encadrement, sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations, qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement l'auditrice de Siscoplast **Mme MOKRANI** qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique et tout le personnel de Siscoplast.

Nous remercions également les membres du jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce mémoire de master.

En outre, nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Saloua et Alicia

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

A mes très chers parents, je vous dédie ce travail en témoignage de mon grand respect et mon estime envers vous.

Pour votre soutien moral et économique et vos sacrifices, j'implore Dieu qu'il vous procure une bonne santé et une longue vie.

A ma grand-mère, qui a été à mes côtés tout au long de mon parcours universitaire, je prie Dieu de te protéger.

A mes chères sœurs « **Anaïce _ Hiba_ Chaima _ Malak** » et mes frères « **Anis_ Ayoub** »

A toute ma famille et à toute personne chère à mon cœur.

Enfin, mes dédicaces sont destinées à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

Alicia.

Dédicaces

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

Mère, si tu savais combien je t'aime.

A mon cher père qui a payé des années d'amour et des sacrifices, le prix de ma façon de penser. Père, je te remercie d'avoir fait de moi une femme.

A mon mari **Juju**. Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle.

A mon cher et unique frère **Karim**, et sa femme **Hanane**, et mes deux meilleures sœurs **Sara** et son mari **Sid Ali** ainsi sa petite fille **Eline**, et ma petite sœur **Leticia**, que Dieu les protège.

A mes chères copines **Ouiza** et **Nouara** auxquelles je souhaite le bonheur et la réussite.

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

Saloua.



Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AI	Audit interne
AFCI	Association français du contrôle interne
BFR	Besoin de fonds de roulement
CAF	Capacité d'autofinancement
CCS	Cellule de contrôle statistique
CCP	Compte courants postaux
ENPC	Entreprise nationale de plastique et caoutchouc
EPC	Entreprise publique économique
FR	Fonds de roulement
FRF	Fonds de roulement fonctionnel
IFACI	Institut française de l'audit et contrôle interne
L'IIA	L'institut international d'audit interne
QCI	Questionnaire de contrôle interne
ST	Solde de trésorerie
SCF	Système comptable financier
TFT	Tableau des flux de trésorerie
TN	Trésorerie nette
TTC	Toutes taxes comprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VMP	Valeur mobilier de placement

Liste des tableaux et des figures

I. Liste des tableaux

Tableau n°01 : Objectifs d'audit interne appliqué au cycle de trésorerie	7
Tableau n°02 : Modèle de tableau de financement (première partie.....)	12
Tableau n°03 : Modèle de tableau de financement (deuxième partie	13
Tableau n°04 : Modèle de tableau de flux de trésorerie	16
Tableau n°05 : Modèle de plan de financement prévisionnel	18
Tableau n°06 : Modèle de budget de trésorerie.....	20
Tableau n°07 : Modèle de fiche en valeur.....	22
Tableau n°08 : Synthèse du progrès de l'audit interne.....	37
Tableau n°09 : Comparaison l'audit interne et l'audit externe	42
Tableau n°10 : Comparaison l'audit interne et contrôle de gestion	44
Tableau n°11 : Comparaison l'audit interne et l'inspection.....	45
Tableau n°12 : Comparaison l'audit interne l'audit de qualité	47
Tableau n°13 : Comparaison l'audit interne contrôle interne	48
Tableau n°14 : Comparaison l'audit interne et risque de management.	49
Tableau n°15 : Outils informatiques : les outils/ exemples.....	55
Tableau n°16 : Matrice des risques.....	68
Tableau n°17 : Les produits de Siscoplast.....	75
Tableau n°18 : Les clients de Siscoplast	76
Tableau n°19 : Actif du bilan.....	81
Tableau n°20 : Passif du bilan	82
Tableau n°21 : Tableau des flux de trésorerie	83
Tableau n°22 : Tableau de calcul de résultat net de l'exercice (indicateurs de l'activité)	84
Tableau n°23 : Evaluation du chiffre d'affaires	86
Tableau n°24 : Calcul du FRN	87

Tableau n°25 : Calcul du BFR.....	88
Tableau n°26 : Calcul de trésorerie	89
Tableau n°27 : Calcul de liquidité générale	90
Tableau n°28 : Procédure d'encaissement en espèces.....	93
Tableau n°29 : Achat/ prestation avec paiement à terme	97
Tableau n°30 : Système des encaissements.....	99
Tableau n°31 : Système des décaissements.....	101
Tableau n°32 : Système banque/ caisse.....	103
Tableau n°33 : Grille de séparation des tâches.	105
Tableau n°34 : Appréciation des procédures d'audit interne mise en place ...	107

II. Liste des figures

Figure n°01 : Les symboles usuels du diagramme de circulation des documents	57
Figure n°02 : Feuille de révélation et d'analyse de problème	59
Figure n°03 : La pyramide des treize classes de risque	67
Figure n°04 : Organigramme de service finance	78
Figure n°05 : Organigramme de Siscoplast	80
Figure n°06 : Représentation graphique de passif du bilan	83
Figure n°07 : Représentation graphique de résultat net entre 2018/2019.	86
Figure n°08 : Représentation graphique de taux d'évolution de CA de 2018/2019.....	87
Figure n°09 : Représentation graphique de fonds de roulement	88
Figure n°10 : Représentation graphique de besoins de fonds de roulement.....	89
Figure n°11 : Représentation graphique de la trésorerie	90

A decorative horizontal border with a scroll-like appearance, featuring a vertical strip on the left side and a small circular element at the bottom right corner.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale et problématique 1

Chapitre I : Présentation du cycle de la trésorerie de l'entreprise

Introduction 4

Section 01 : Les aspects conceptuels sur la trésorerie..... 5

Section 02 : Outils et techniques de gestion de la trésorerie 11

Section 03 : Les risques et les problèmes liés à la trésorerie 25

Conclusion de chapitre 34

Chapitre II : Audit interne et le cycle de trésorerie

Introduction 35

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'audit interne 36

Section02 : Processus et outils de l'audit interne 50

Section 03 : Les risques liés à l'audit interne et leurs évolutions..... 64

Conclusion de chapitre 72

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC

Siscoplast

Introduction 73

Section 01 : Présentation de l'entreprise Siscoplast 74

Section 02 : Prise de connaissance de Siscoplast 77

Section 03 : Audit des procédures du cycle de trésorerie..... 96

Conclusion 108

Conclusion générale 109

A decorative border resembling a scroll or a ribbon, with rounded corners and a slight shadow effect, framing the text.

Introduction générale

La vie de l'entreprise se subdivise en cycle d'exploitation (achats, ventes, stocks, trésorerie, etc.), base sur laquelle vont se réaliser toutes les opérations. Parmi ces cycles, celui de la trésorerie joue un rôle central dans la vie de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise revêt une importance capitale pour assurer sa stabilité financière et son bon fonctionnement. Elle englobe diverses activités tels que la prévision des flux de trésorerie, la gestion efficace des encaissements et des décaissements, l'optimisation du fond de roulement et la gestion des risques financiers.

La gestion de la trésorerie occupe une place importante dans la stabilité financière des entreprises. Ces dernières doivent surveiller de près les flux de trésorerie et prévoir les besoins en liquidités.

La trésorerie constitue le poste le plus liquide de l'actif du bilan et elle est donc une « zone à risques » qui, si elle n'est pas minutieusement suivie et contrôlée, pourrait être la porte ouverte aux erreurs et fraudes.

La gestion de trésorerie est soumise à un processus d'audit spécifique, connu sous le nom d'audit du cycle de trésorerie. Cette procédure fait référence à l'examen des opérations financières liées à la trésorerie, depuis la collecte des fonds jusqu'à leur utilisation.

La pratique de l'audit interne permet d'apprécier notamment la fiabilité du système comptable, de porter un jugement sur l'ensemble des enregistrements et de détecter les risques d'erreurs et les fraudes.

L'objectif de notre travail est de mettre en évidence la pratique des procédures de l'audit interne du cycle de trésorerie au sein d'une entreprise. Pour parvenir à cet objectif, nous avons formulé la problématique suivante :

En quoi consiste la pratique de l'audit interne liée au cycle de trésorerie au sein de l'entreprise Siscoplast ?

Pour bien structurer notre travail et répondre à notre problématique, nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit interne ? Et quelle est la démarche que doit suivre l'auditeur lors de la pratique des procédures d'audit interne du cycle de trésorerie ?
- Existe-t-il des procédures, en matière d'audit de la trésorerie, clairement définies au sein de l'entreprise Siscoplast ?

Hypothèses

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique et aux questions secondaires, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La pratique des procédures de l'audit interne relative au cycle de trésorerie, au sein de l'entreprise Siscopast, est conforme à la démarche définie selon les normes exigées.

Hypothèse 02 : L'entreprise Siscoplast a mis en place des procédures de l'audit interne qui lui permettront de maîtriser ses différentes opérations de trésorerie et de réduire considérablement les risques y afférents.

Intérêt du sujet

L'intérêt de notre thème d'étude intitulé : « L'audit de la trésorerie au sein de l'entreprise Siscoplast » découle de deux considérations principales :

- L'importance de la gestion de la trésorerie pour les entreprises n'est pas à démontrer. La mauvaise gestion de la trésorerie peut conduire à la cessation du paiement. C'est une variable essentielle dans la gestion financière de l'entreprise.
- La pratique des procédures d'audit interne est un domaine d'audit en pleine expansion. L'audit est mis en place dans les grandes entreprises, mais il devra répondre également aux besoins croissants des entreprises de petites tailles.

Méthodologie de recherche

Notre recherche est composée à la fois d'un cadre théorique et d'un volet pratique portant sur une étude empirique. Pour le cadre théorique, nous avons utilisé principalement des ouvrages et quelques sites web pour cerner les aspects conceptuels relatifs à l'audit de la trésorerie. Pour le volet pratique, nous avons consulté les documents internes de l'entreprise de Siscoplast (bilan, tableau des flux de trésorerie...) ainsi que les questionnaires élaborés par le service d'audit en plus des entretiens réalisés avec le personnel de cette entreprise.

Structure du travail

Afin d'apporter des éléments de réponse pertinents à toutes nos interrogations, nous avons adopté un plan de travail constitué de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons essayé de présenter le fonctionnement du cycle de trésorerie au niveau de l'entreprise et aussi d'étudier les problèmes et les risques liés à ce cycle.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté le système d'audit interne au sein de l'entreprise, tout en mettant l'accent sur sa démarche d'évaluation du cycle de trésorerie.

Enfin, dans le troisième chapitre nous avons traité une étude de cas portant sur la pratique des procédures de l'audit interne du cycle de trésorerie en faisant référence à l'entreprise Siscoplast de Draâ El Mizan.

Chapitre I

Présentation du cycle de la
trésorerie de l'entreprise

Introduction

Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrant et sortant, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. Le cycle d'exploitation des entreprises se déroule par une succession du processus achat-production-vente. Ses différentes étapes conduisent à des mouvements de fonds à travers les paiements du personnel et des fournisseurs, d'une part, et les règlements des clients, d'autre part.

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaire, dettes, charges sociales et fiscales). Ces étapes sont fondamentales pour les entreprises, car elles permettent le dénouement des activités essentielles de fonctionnement. Ainsi, la trésorerie constitue l'un des éléments essentiels au sein d'une entreprise. Elle permet de valider l'ensemble des transactions ayant généré un mouvement de trésorerie.

La gestion de la trésorerie est devenue indispensable dans toutes les entreprises. Elle permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise, elle permet aussi de mieux négocier les financements à court-terme.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée à la présentation des aspects conceptuels sur la trésorerie, ensuite dans la seconde section nous traitons les différents outils et techniques de la gestion de trésorerie, enfin, la dernière section aborde les divers risques ainsi que les problèmes liés à la trésorerie.

Section 01 : Les aspects conceptuels sur la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise représente essentiellement les liquidités disponibles, que ce soit en espèces physiques dans la caisse ou en fonds déposés dans les comptes bancaires et postaux. Il s'agit de l'ensemble des ressources financières facilement accessibles et utilisables par l'entreprise pour ses besoins immédiats.

1-1: Définition du cycle trésorerie

La gestion de trésorerie vise à assurer que l'entreprise puisse honorer ses obligations financières. Cela nécessite une planification à court et long terme pour évaluer les besoins de financements actuels et futurs. Chaque entreprise adapte sa gestion de trésorerie à ses besoins spécifiques. Elle cherche à minimiser les coûts financiers, et à maximiser les revenus de fonds excédentaires et à réduire les frais bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie¹.

Selon FORGET, la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.²

Selon VERNIMME, la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre les emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités), et les endettements bancaires et financiers à court-terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court-terme), et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court-terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) et le besoin de fonds de roulement (BFR)³. En d'autres termes, selon GAUGAIN, la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiate⁴.

Pour MARTINET et SILEM, la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court-terme, dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaire à court-terme obtenus par mobilisation des créances

¹ Le guide des nouveaux métiers, sur le site Michael Page, France. Consulter le 08 avril 2024 à 20h16.

² Jack Forget, Gestion de trésorerie. Edition d'Organisation, Paris, 2005, p11.

³ Pierre Vermine, Finance d'entreprise, Edition Dalloz, Paris, 2000, p962.

⁴ Marc Gauguin et autres, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2007, P24.

ou par découvert, avances (facilite de caisse)⁵.La trésorerie à un moment donnée est égale à la différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court-terme bancaire (au passif).

1-1-1 : Les opérations concernées par le cycle de trésorerie

Au niveau de ce cycle, nous retrouvons 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.

1-1-2 : Les processus du cycle de trésorerie

Le processus est un ensemble d'activités qui s'enchainent pour un objectif à atteindre et qui se traduisant par un résultat. Nous avons trois types de processus : les processus de réalisation ; les processus support ou de soutien et les processus de pilotage.Deux méthodes permettant d'identifier les processus :

- **La méthode du plus grand au plus petit** : elle consiste à partir des processus pour aboutir aux tâches en passant par les activités.
- **La méthode du plus petit au plus grand** : elle consiste à identifier les tâches et les activités afin de reconstituer les processus.

Dans les deux méthodes, la notion de processus est relative car elle dépend du niveau de détail que l'on souhaite apporter. Parmi les opérations de trésorerie, il faut noter qu'il ya celles qui transitent par la caisse et par la banque. Ces opérations peut-être regroupé, selon BARRY, en :⁶

- Opérations courantes de trésorerie telles que les missions des chèques, les virements, les opérations de caisse.
- Operations de gestion de portefeuille : ligne de crédit consentie à l'entreprise, opération de placement.
- Les opérations spécifiques de trésorerie telles que la couverture de charge, la gestion de trésorerie d'un groupe.

⁵Allain Charles, MARTINET et Ahmed SILEM, « Lexique de gestion et de management », édition Dalloz, Paris, 2005, P59.

⁶ BARRY Mamadou, Audit, contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprise du secteur public, para public et privé. 1^{ere} édition, Paris, 1995, 166 p.

1-1-3 : Les comptes retraçant les opérations de trésorerie

Les opérations de trésorerie sont consignées dans divers comptes, notamment ceux des caisses, des banques, des comptes courants postaux (CCP), ainsi que dans les comptes des frais et des produits financiers. Ces opérations impliquent également l'utilisation de comptes de liaison, ou comptes de virement interne, qui enregistrent les transferts de fonds entre différents comptes de trésorerie. Ils notent aussi les chèques remis à l'encaissement mais non encore provisionnés par les banques.

1-2 : Objectifs d'audit interne appliqué au cycle de trésorerie

Toute entreprise s'efforce de maintenir la continuité de ses activités au vus des changements constants de son environnement. Pour atteindre cet objectif, elle nécessite une coopération active et des objectifs précis, clairs et partagés par tous, alignés sur la vision de la direction. Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle de trésorerie :

Tableau N°01: Objectifs d'audit interne appliqué au cycle de trésorerie.

Fonction	Objectifs du contrôle interne	Risques
Etablissement des prévisions de trésorerie	Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables, et tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale.	Mauvaise maîtrise de la trésorerie, appréhension tardive des « impasses » de trésorerie.

<p>Encaissements Décaissements</p>	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, et sont autorisés par la direction générale ; • Les risques de détournements de recette sont nuls ou minimes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Détournements d'encaissements ou de détournements par création de dépenses fictives. • Difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisses. • Existence de bon de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés
<p>Contrôle des avoirs en banque et en caisse.</p>	<p>Les procédures appliquées par la société doivent garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse ; • La mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (états de rapprochement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Collusion entre les responsables de caisse et les contrôleurs ; • Maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie réelle de l'entreprise.
	<p>Les procédures mise en place doivent donner l'assurance que les comptes</p>	<p>Risque de falsification des justifications des comptes de virements des fonds par les</p>

Comptabilisation des opérations de caisse et de banque.	traduisant les dépôts retraits des fonds sont régulièrement analysées et justifiées, et que tout dépôt retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté.	auteurs du détournement.
---	--	--------------------------

Source :élaboré à partir du mémoire online intitulé « L’audit du cycle de la trésorerie du CESG »,réalisé par Garcel NGANGA-YAKI, Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées. Paris. Master 2.2013 .

1-3 : Eléments constitutifs de la fonction trésorerie

La trésorerie, étant au cœur des opérations de l’entreprise, résulte de l’ensemble des flux financiers qui la traversent. Selon HUBERT, il y a deux grandes missions qui définissent cette fonction :⁷

- **La gestion de liquidités** : elle consiste à respecter la contrainte de solvabilité de l’entreprise et se gère à Long-terme. A ce niveau, le trésorier veille à l’existence d’une encaisse importante pour faire face aux paiements.
- **La gestion des risque** : elle consiste essentiellement en la couverture des risques de taux et des risques de change afin d’éviter qu’ils soient excessifs et nuire à la rentabilité de l’entreprise.

Pour POLONIATO Bruno, en plus des risques de taux et les risques de change, il ya d’autres risques tels que : les risques de contrepartie, les risques fiscaux, et les risques humains.⁸La gestion de trésorerie permet de surveiller les entrées et les sorties afin d’éviter le problème de liquidité et de faciliter le financement à court terme.

Les responsabilités du trésorier incluent la budgétisation des liquidités, la gestion des encaissements et des décaissements, le suivi des comptes bancaires, le recouvrement des créances et la négociation des conditions bancaires.

1-3-1: La fonction de Budgétisation -Estimations des niveaux d’encaisses

Le budget de trésorerie a pour fonction « d’évaluer le besoin de financement de l’entreprise, de négocier les lignes de crédits à court-terme nécessaires au bon fonctionnement

⁷ HUBERT de la Bruslerie, Trésorerie d’entreprise : Gestion des liquidités et les risques, édition Dalloz, Paris, 2003, 680p.

⁸ POLONIATO Bruno, « Nouvelle trésorerie d’entreprise », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 1997, P137.

de l'entreprise, et de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues et de calculer les frais ou les produits financiers à court-terme ».⁹

1-3-2: La fonction encaissement

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

1-3-3: La fonction décaissement

Les décaissements englobent toutes les sorties de fonds réalisées par l'entreprise pour l'achat de biens et services, ainsi que pour les emprunts. Les différents flux incluent les retraits d'espèces, les domiciliations d'effet, les virements, les prélèvements et les débits de chèques¹⁰. Les encaissements et les décaissements ne reflètent pas uniquement les activités opérationnelles courantes, mais englobent également les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement et de financement.

Les fonctions comptables sont celles de comptabilisation et de contrôle des opérations et des soldes des avoirs en caisse et dans les banques. D'après BARRY, ces fonctions sont :

- **La Comptabilisation** (encaissement, paiement).
- **Le Suivi des comptes de liaison** (chèques à l'encaissement, virement de fonds).
- **Le Contrôle des avoirs en caisse et dans les banque** (vérification des existants physiques en caisse, des rapprochements, des opérations comptabilisées par les entreprises et celles enregistrées par la banque pour un compte donné).

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer quotidiennement avec des outils bien précis et surtout une véritable stratégie.

⁹ Michel SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6^{ème} Edition Dunod, Paris, 2015, 358p.

¹⁰ BARRY Mamadou, Op.cit, 267p.

Section 02 : Outils et techniques de gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie fait appel à différents outils et techniques permettant d'assurer un suivi rigoureux des flux d'encaissements et décaissements. Ils constituent la boîte à outils de trésorier pour piloter au mieux les flux financiers en vue d'assurer en permanence l'équilibre entre les rentrées et les sorties de fonds.

2-1: Les tableaux des flux de trésorerie

Les tableaux de flux dans l'analyse dynamique de l'évolution du patrimoine et de l'activité d'une entreprise, pour une période donnée, fournissent un détail complet des transactions liées aux résultats, des sources de financement durant cette période et de leur utilisation. Les tableaux de financements se concentrent sur les flux monétaires, tandis que les tableaux de flux de trésorerie se focalisent sur les flux de trésorerie générés par les activités de l'entreprise, sans considération pour les éléments du bilan.

2-1-1: Tableau de financement

Le tableau de financement est un outil essentiel en analyse financière, permettant de comprendre les flux de trésorerie d'une entreprise sur une période donnée. C'est un document de synthèse qui met en lumière les facteurs, qui ont contribué à la variation du patrimoine d'une entreprise entre deux dates. Il est construit à partir du découpage du bilan comptable en bilan fonctionnel, afin de faire apparaître les différents équilibres- fonds de roulement (FR), besoin en fonds de roulement (BFR) et soldes de trésorerie (ST)- révélateurs de difficultés financières éventuelles (déséquilibre financier)¹¹. Le tableau de financement est composé de deux parties :

- **Première partie** : elle met l'accent sur l'analyse des ressources internes de l'entreprise, telles que la capacité d'autofinancement (CAF) et les ventes d'actifs. Elle met également en lumière les opérations de désinvestissement, qu'elles soient liées à la vente réelle d'actifs ou à des transactions financières. Elle prend en considération l'endettement et le désendettement en examinant les dettes financières à long terme.

La présence des distributions de dividendes en emplois est la contrepartie de la capacité d'autofinancement en ressources. Le tableau de financement se construit avant répartition du résultat. L'intérêt est la mise en évidence de décisions de

¹¹ Philippe Rousselot, Jean François Verdie, La gestion de trésorerie, Edition Dunod, Paris, 1999, p52.

dividendes de l'entreprise. Les investissements sont logiquement présentés en emplois.¹²

Tableau N° 02 : Modèle de tableau de financement (première partie)

Emplois	Exercice N	Exercice N-1	Ressources	Exercice N	Exercice N-1
Distribution de dividendes. Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés. Charges à répartir sur plusieurs exercices. Diminution des capitaux propres. Remboursement des dettes financières.			Capacité d'autofinancement de l'exercice. Cession d'éléments d'actifs immobilisés. Augmentation de capital (apport). Augmentation des dettes financières.		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du fonds de roulement net globale (ressources nettes).			Variation du fond de roulement net globale (emplois nets).		

Source : Saheb Hamza et Saidi Balkacem « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie », mémoire de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2018/2019. Page 113.

- **Deuxième partie :** elle présente l'utilisation de la variation nette du FR en détaillant la variation du BFR et la variation de la trésorerie nette. A chaque niveau, un détail d'information est donné en ce qui concerne le besoin de financement d'exploitation et le besoin de financement hors exploitation. De même, une distinction est faite entre les variations de l'encaisse et les variations des passifs de trésorerie bancaire.¹³

L'ensemble de ces deux parties permet de vérifier si la règle d'orthodoxe de l'équilibre financier a été respectée en dynamique. Immédiatement, les causes, volontaires ou non, d'une amélioration ou d'une dégradation apparaissent. Un début de diagnostic est possible en faisant

¹² Hubert de la Bruslerie, Op.cit, p291.

¹³ Ibid, p292.

la distinction entre les évolutions qui résultent des décisions de gestion et celles qui sont liées à des phénomènes conjoncturels ou à des contraintes extérieures.¹⁴

Tableau N° 03 : Modèle de tableau de financement (deuxième partie)

Variation du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N-1
	Besoins (1)	Ressources (1)	Solde (2)-(1)	Solde
Variations « Exploitation » : Variation des actifs d'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> - Stocks et en-cours - Avances et acomptes versés - Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation Variation des dettes d'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> - Avances et acomptes reçus - Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation Totaux				
Variation nette « Exploitation »				
Variations « Hors exploitation » : Variations des autres débiteurs Variations des autres créditeurs Totaux				
A. Variation nette « Hors exploitation »				

¹⁴ Ibid, p294.

Total A + B :				
Besoin de l'exercice en fonds de roulement Ou				
Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice				
Variations « Trésorerie » :				
Variations des disponibilités				
Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque				
Totaux				
B. Variations nettes « trésorerie »				
Variations du fonds de roulement net global (Total A+B+C)				
Emplois nets ou Ressources nettes				

Source : Saheb Hamza et Saidi Balkacem, « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie », mémoire de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2018/2019. Page 114.

2-1-2: Tableau de flux de trésorerie(TFT)

Le TFT est un outil financier essentiel qui trace les entrées et sorties d'argent d'une entreprise sur une période donnée.

2-1-2-1 : Notion de tableau de flux de trésorerie

Le TFT « constitue un document de synthèse, dont la finalité est d'expliquer la variation de la trésorerie de l'entreprise. Il rapporte les encaissements nets de liquidité, les déboursements et les changements nets qui résultent des activités d'exploitation, d'investissements et de financement d'une entreprise durant une période ». ¹⁵

¹⁵ Hamid CERBAH, « Tableau des flux de trésorerie », Edition pages bleues, Alger, 2014, p12.

2-1-2-2 Structure du tableau de flux de trésorerie

Le TFT présente les mouvements de trésorerie résultant des activités de l'entreprise selon trois catégories : Les activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

- **Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation** : ces flux représentent une source de financement interne majeur. En effet, les liquidités dégagées au fil de l'exploitation permettent à l'entreprise de disposer de ressources financières propres. Ces flux reflètent les effets « Cash » des transactions liées au cycle d'exploitation.

Les flux d'exploitation découlent des opérations que l'entreprise effectue au cours de son activité, afin de dégager un bénéfice net ou une perte nette. Les encaissements et les décaissements qui découlent de la vente des produits et services de l'entreprise, de la réception ou du versement d'intérêts, du paiement des impôts, de la main d'œuvre et des biens utilisés dans la production sont des flux de trésorerie liés à l'exploitation.¹⁶

- **Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement** : ils concernent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissements. Ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.¹⁷
- **Les flux de trésorerie liés aux activités de financement** : ils sont constitués des sources de financement (augmentation de capital et subventions) et des rémunérations et des remboursements réalisés, en tenant compte de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.¹⁸

¹⁶ ANNE FORTIN, *Etat des flux de trésorerie*, Presses de l'Université du Québec, 1998, p7.

¹⁷ Marc GUAGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, *Gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, 2007, P39.

Tableau N° 04 : Modèle de tableau de flux de trésorerie

Flux de trésorerie	Montant
Flux de trésorerie d'activités d'exploitation	
Résultat net	
Ajustement pour réconcilier le résultat net au flux net fourni par ou utilisé par les activités d'exploitation :	
- Liste des ajustements individuels	
Trésorerie net provenant de ou utilisée par les activités d'exploitation (A)	
Flux de trésorerie provenant d'activités d'investissement	
- Liste d'entrée de fonds et des sorties de fonds	
Flux net de trésorerie provenant ou utilisé par des activités d'investissement (B)	
Flux de trésorerie provenant d'activités de financement	
- Liste d'entrée de fonds et des sorties de fonds individuels	
Flux net provenant de ou utilisée par des activités de financement (C)	
Augmentation net (ou diminution) de la trésorerie (A+B+C)	
Trésorerie en début de la période	
Trésorerie en fin de période	

Source : Saheb Hamza et Saidi Balkacem, « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie », mémoire de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2018/2019. Page 115.

2-2: Les prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- Le plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- Le budget de trésorerie qui affine les prévisions d'emplois précédents, mois par mois, généralement sur un an ;
- La trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, un maximum sur un mois.

2-2-1: Le plan de financement**2-2-1-1 : Définition du plan de financement**

Il est généralement établi sous la responsabilité de la direction générale, le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissements, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris être 3 et 5 ans.¹⁹

2-2-1-2 : Structure du plan de financement

La structure du plan financement prévisionnel, très voisine de celle du tableau de financement rétrospectif, comprend quatre postes principaux (investissement, compléments de fonds de roulement nécessaires, autofinancement prévisionnel, financements externes) et un certain nombre de postes que l'on peut qualifier de moindre importance en raison de leur poids dans l'ensemble des besoins et de ressources de financement de l'entreprise (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts)²⁰.

Un rapport d'analyse doit normalement être joint au plan de financement prévisionnel pour préciser les hypothèses à la base de son établissement (méthode de calcul de BFR, prévision du chiffre d'affaires). Dans le cas où l'on constaterait un excédent ou une insuffisance de trésorerie, il y aurait lieu d'indiquer les raisons qui conduisent à cet état de fait et les solutions envisageables pour y remédier avec leurs chances de succès et leurs conséquences financières ou autres.²¹

¹⁹Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, « Gestion de trésorerie » Edition Economica, Paris, 2000, P27.

²⁰ Philippe Rousselot, Jean-François Verdie, Op.cit. Page 52.

²¹ Ibid. P66.

Tableau N° 05 : Modèle de plan de financement prévisionnel

Exercice	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'autofinancement (CAF) - Prix de cession des éléments d'actif cédés - Augmentation de capital (nominal et prime d'émission) - Subvention d'investissement - Apports des associés - Nouveaux emprunts souscrits - Autres ressources 			
Total des ressources (2)			
Emplois			
<ul style="list-style-type: none"> - Dividendes à payer - Programme d'investissement (nouvelles immobilisations) - Besoins supplémentaires en fonds de roulement - Remboursement du capital de l'ancien emprunt - Autres besoins à financer 			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4) = (3) – (2)			
Solde cumulé (5) = (1) + (4)			

Source : Saheb Hamza et Saidi Balkacem, « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie », mémoire de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2018/2019. Page 116.

2-2-2: Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un outil financier essentiel pour toute entreprise, il permet de prévoir et de gérer les flux de trésorerie entrants et sortants sur une période donnée, généralement un an (1).

2-2-2-1 : Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie de recettes et de dépenses, (l'exploitation et hors exploitation de l'entreprise), détermine le résultat de chaque mois en termes de flux

financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer de budget de trésorerie précis, chiffré et véritable²². Le budget permet de :

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

2-2-2-2: Structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données communiquées par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie est l'aboutissement de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnel, etc.) réalisés par les différents services de l'entreprise. Il comprend l'ensemble des flux d'encaissements et de décaissements²³.

Les encaissements contiennent tous les encaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période qui arrivent à échéance ou aux opérations des périodes antérieures mais qui sont à recevoir au cours de la période. Ils prennent en compte :

- Les recettes TTC, en fonction des modalités de règlement accordées aux clients ;
- Les produits financiers ;
- Les augmentations de capitale ;
- Les emprunts à long et à court terme ;
- Toute autre ressource dont la date d'encaissement est connue.

La partie décaissement du budget de trésorerie prévisionnel doit être extrêmement détaillée et rigoureuse, il convient d'y recenser l'intégralité des sorties de fonds attendues, qu'elles soient liées à l'activité principale de l'entreprise ou pas. Chaque décaissement doit être inscrit en tenant compte de son montant toutes taxes comprises et de son échéance prévisionnelle. Une attention particulière doit être portée sur le traitement de TVA à décaisser, en fonction du régime d'imposition de l'entreprise.

Cette vision d'ensemble des décaissements prévisionnels, en tenant compte des encaissements attendus sur la période, est cruciale pour détecter d'éventuels déficits de trésorerie à venir et ajuster si besoin le plan de financement à court terme.

²²Annie BELLIER DELIENNE, Sarun khath, op.cit. Page 29.

²³Marc GUAGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Op.cit. p130.

Tableau N° 06 : Modèle de budget de trésorerie

Désignation	JAN	FEV	DEC
- Encaissements sur ventes (TTC)				
- Produits financiers à encaisser				
- Autres recettes (TTC) à encaisser				
Total des recettes d'exploitation (1)				
- Décaissements sur les achats (TTC)				
- Paiement des charges de personnel				
- Impôts et taxes d'exploitation				
- TVA à payer				
- Charges financières à déboursier				
- Autres charges d'exploitation à payer				
=Total des dépenses d'exploitation (2)				
=Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) - (2)				
- Cession d'immobilisation (TTC)				
- Nouveaux emprunts contractés (principal)				
- Subventions d'investissement				
- Apport d'associés en comptes courants				
=Total des recettes hors exploitation (4)				
- Investissements (TTC)				
- Echéances de remboursement d'anciens emprunts (principal)				
- Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)				
- Dividendes payés				
=Total des dépenses hors exploitation (5)				
=Solde hors exploitation mensuel (6) = (4) - (5)				
Solde global mensuel (7) = (3) + (6)				
(+) ou (-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)				

Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)				
--	--	--	--	--

Source : Saheb Hamza et Saidi Balkacem, « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie », mémoire de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2018/2019. Page 117.

2-2-3: La fiche en valeur (le suivi de la trésorerie au jour /jour)

2-2-3-1: Définition de la fiche en valeur

La fiche de suivi en date de valeur constitue un document de travail quotidien de la trésorerie de l'entreprise. Elle reprend les dates de détermination de solde réel du compte bancaire (dates de valeurs), les prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie.²⁴

2-2-3-2: Objet de la fiche en valeur

L'objet de la fiche en valeur est de permettre d'optimiser la gestion de fonds disponibles dans l'entreprise, afin de maximiser les produits financiers et de minimiser les services bancaires et les frais financiers. Pour ce faire, le trésorier doit gérer les comptes bancaires par :²⁵

- Amélioration des équilibres entre banques ;
- Etablissement de la position réelle en date de valeur au jour le jour, par banque ;
- Répartition des flux des encaissements et des décaissements ;
- Choix des modes de financement ou de placement les plus appropriés ;
- Amélioration des procédures des circuits de transmission des flux de trésorerie, en accélérant les encaissements.

²⁴ Philippe Rousselot, Jean-François Verdie, Op.cit., p73

²⁵ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Op.cit.,p40

Tableau N°07 : Modèle de fiche en valeur

Désignations	DIM	LUN	MAR	...	Ecart
Recettes :					
Remise de chèques					
Remise d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Virements reçu					
Autres					
Total recettes					
Dépense :					
Cros chèques					
Petit chèque					
Effets domiciliés					
Prélèvements émis					
Virements émis					
Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décision d'équilibrage					
Solde après décisions					

Source : Saheb Hamza et Saidi Balkacem, « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie », mémoire de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2018/2019. Page 118.

2-3 : Les sources de financement de la trésorerie

Lorsqu'une entreprise fait face à des besoins ponctuels de trésorerie à court terme, elle peut recourir à diverses solutions de financement proposées par les établissements bancaires et financiers.

2-3-1: Le crédit de mobilisation de créance commerciale

Ces types de crédits s'appuient sur l'exercice d'une contrepartie réelle sous la forme d'une créance commerciale qui assure la garantie du crédit octroyé.

- **L'escompte commerciale** est fondé sur la remise pour escompte à une banque d'un moyen de paiement, lettre de change ou billet à ordre. Il permet à l'entreprise de bénéficier d'un crédit par avance de fond aux taux d'escompte qui a été accepté ou négocié par le trésorier²⁶
- **Le crédit de mobilisation de créance commerciale** est une forme de financement à court terme pour les entreprises, qui leur permet d'obtenir des liquidités rapidement en échange de leurs créances clients :
 - L'entreprise regroupe un ensemble de factures impayées par ses clients, ayant des dates d'échéances proches ;
 - Elle transmet ces créances à sa banque ;
 - La banque lui consent alors un crédit correspondant au montant total de ces factures, dont elle crédite immédiatement le compte de l'entreprise ;
 - En contrepartie, la banque se rembourse sur les règlements des clients lorsque les factures arrivent à échéance, généralement dans un délai maximum de 90 jours.
- **La cession de créances (crédit Daily)** est une méthode permettant aux entreprises de transformer leurs créances clients en liquidités immédiates. Elles cèdent ces créances à une banque qui leur accorde en échange un crédit, généralement sous forme de découvert. Cela leur donne un accès rapide à des fonds pour leur besoins en trésorerie, sans attendre le paiement de leurs clients.
- **L'affacturage** est un contrat passé entre une entreprise et une société d'affacturage pour une durée indéterminée, avec préavis de trois mois en générale, concernant tout ou partie des créances de l'entreprise.²⁷ La société d'affacturage fixe donc les termes du contrat et prend en charge le recouvrement des créances et le risque de non paiement et d'insolvabilité des clients.
- **L'avance en devises** est un moyen de financement d'une durée maximale de 6 mois, fondé sur des créances exigibles à l'exportation, et qui permet à un exportateur d'encaisser le montant total de sa créance, par exemple dès la facturation²⁸.

²⁶ Marc GUAGIN, Roselyne SAUVÉE- CRAMBERT, Op.cit., P103

²⁷ Marc GUAGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op cit., P106

²⁸ Annie BELLIER BELIENNE, Sarun KHATHA, Op.cit. P77

2-3-2 : Les crédits sans mobilisation de créance

Ce sont des crédits en blanc, qui ne sont pas garantis par des créances commerciales. Leur objet est d'assurer l'équilibre de la trésorerie courante lorsqu'il ne peut pas être obtenu par la mobilisation de créances commerciales.²⁹

- **Le découvert bancaire** est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. Il offre l'avantage d'une grande souplesse en permettant de couvrir des besoins de financement dès leur origine et pour durée précise, sans surcoût lors du calcul des frais financiers.
- **La facilité de caisse** est une avance de trésorerie de très courte durée, souvent légèrement moins cher qu'un découvert bancaire, pour pallier un décalage entre des encaissements et des décaissements.
- **Crédit de compagne** a pour objet de financer temporairement (quelques semaines à quelques mois), des produits finis nécessairement stockés mais dont la vente est différée dans le temps. Il ne s'agit donc pas de financer leur production. Ce type de crédit est particulièrement adapté pour les activités saisonnières.
- **Les crédits spots** sont des crédits à court terme, moins de 3 mois, très utilisés par les entreprises ayant des besoins réguliers, permanents et importants de trésorerie. Ce crédit est octroyé sans aucune contrepartie de créances détenues.

La gestion efficace de la trésorerie peut être la clé du succès ou de l'échec d'une entreprise. Sans des outils et des techniques appropriés, les entreprises risquent de rencontrer des difficultés financières, telles que des problèmes de liquidité ou des retards dans le paiement des fournisseurs, pouvant compromettre leur viabilité à long terme.

²⁹ Marc GUAGIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, Op.cit., p102.

Section03 : Les risques et les problèmes liés à la trésorerie

Aucune entreprise n'est à l'abri de tensions de trésorerie, quel que soient son secteur d'activité, sa taille ou son stade de développement. Ces difficultés de liquidités peuvent survenir à n'importe quelle période, lors du démarrage, en phase de croissance ou une fois la maturité atteinte.

Dans cette section. Nous allons exposer, dans un premier lieu, les différents risques qui menacent la trésorerie de l'entreprise, et dans le second temps, les problèmes liés à la trésorerie.

3-1: Les risques liés à la trésorerie

La notion de risque peut être définie comme « un évènement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise ». ³⁰La trésorerie de l'entreprise est exposée à deux types de risques : Les risques financiers et les risques opérationnels.

3-1-1 : Les risques financiers

Les risques financiers sont des éléments pouvant impacter les performances économiques d'une entreprise. Ils comprennent le risque de contrepartie (le risque signature), de taux d'intérêt (les fluctuations des taux d'intérêt) et de change (les variations des taux de change).

3-1-1-1 : Le risque de signature

3-1-1-1-1 : Notion de risque de signature

Chaque créancier est exposé au risque de signature, où il peut perdre le contrôle de sa créance pour diverses raisons (désaccord avec le débiteur, sa cessation de paiement...). Ce risque se décompose en deux catégories :

- **Le risque de défaut** qui « consiste dans le risque d'insolvabilité des débiteurs. Il joue surtout pour les créances commerciales sur les clients, mais il arrive que les marchés financiers soient atteints, spécialement le marché des obligations. Certains instruments, que nous avons évoqués plus haut, comme l'affacturage, permettent de prévenir ce risque de manière classique ». ³¹
- **Le risque de contrepartie** qui est le risque encouru en raison de la défaillance d'un contractant qui refuse de respecter ses engagements. Il peut être un risque de livraison (le

³⁰GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004, P 191.

³¹ J-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, Gestion Financière, Edition d'Organisation, Paris, 2011, p303.

débiteur est incapable de fournir les titres ou les devises convenus) ou un risque de règlement (le débiteur est incapable de verser le montant convenu à la date prévue).

3-1-1-1-2 : Evaluation du risque de signature

L'évaluation du risque de signature est le résultat d'une collecte d'information dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client.

La collecte d'information est effectuée au sein de l'entreprise en situation de fournisseur (services commerciaux et comptables) et auprès d'organismes extérieurs (banque, greffe de tribunal...) pour obtenir des informations financières et comptables sur les clients.

Le traitement des informations (données qualitatives et quantitatives, réelles et prévisionnelles, objectives ou subjectives) a pour but de mettre en évidence la capacité des clients à payer leurs dettes, leur volonté de respecter les délais, leur patrimoine financier globale et les conditions de règlement demandées.³²

3-1-1-1-3 : La gestion du risque signature

La gestion du risque client doit être envisagée à titre préventive ou en faisant recours à des moyens curatifs.

La gestion préventive du risque de signature est une pratique courante dans de nombreuses entreprises. Elle vise à anticiper et à minimiser les risques potentiels liés à la signature de contrats ou d'accords, en mettant en place des mesures et des procédures appropriées. Les entreprises peuvent réduire les risques juridiques, financiers et opérationnels associés à la signature de documents importants.

La gestion curative du risque de signature consiste à prendre des mesures pour résoudre les problèmes qui surviennent après la signature d'un contrat. Cela peut inclure la renégociation des termes du contrat, la médiation ou même le recours à des mesures juridiques si nécessaire.

3-1-1-2: Le risque de taux d'intérêt

3-1-1-2-1 : Notion de risque de taux

Ce risque « concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. Connaître le risque de taux d'intérêt revient, dans un premier temps, à constater l'incidence d'une variation de taux d'intérêt sur un actif financier, dette ou

³² Marc GUAGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT. Gestion de la Trésorerie. Edition Economica, Paris. 2007. P196.

créance »³³. Le risque de taux d'intérêt peut être apprécié tant en situation de hausse que de baisse du taux fixe ou variable, associé à un actif financier.

3-1-1-2-2 : Evaluation du risque de taux

Comme composante essentielle de la gestion financière, elle consiste à évaluer comment les variations des taux d'intérêt pourraient affecter la valeur financière de l'entreprise.

Une approche courante pour évaluer ce risque est d'analyser la structure de ses actifs et de ses passifs en fonction de leurs échéances et de leurs caractéristiques de taux d'intérêt. Cette analyse permet de déterminer si l'entreprise est exposée à un risque de taux d'intérêt, et dans quelle mesure. Pour mesurer cette sensibilité, on utilise souvent des concepts comme la durée. Elle mesure la sensibilité d'un actif ou d'un passif aux variations des taux d'intérêt. Plus la durée elle est élevée, plus l'actif ou le passif est sensible aux variations des taux d'intérêt.

3-1-1-2-3 : La gestion du risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux d'intérêt vise à atténuer l'impact des fluctuations des taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, la rentabilité et la valeur de l'entreprise. Cette gestion du risque permet de :

- Garantir un taux pour une position future d'emprunt ou de placement, comprise entre quelques jours et plusieurs années,
- Modifier la nature d'un emprunt ou d'un placement, passer d'un emprunt ou placement à taux fixe à un emprunt ou placement à taux variable ou vice versa.

3-1-1-3: Le risque de change

3-1-1-3-1 : Notion de risque de change

Le risque de change « est le risque relatif à la possession d'actifs ou de contrats en monnaie étrangère. Il résulte des variations des cours de devises. C'est un risque subi au moment de la conclusion du contrat, enregistré en valeur historique, qui se poursuit jusqu'au moment du règlement effectif ».³⁴

Il existe trois types de risques liés aux fluctuations de change constatés et/ou prévisionnelles :

- Le risque de change d'exploitation : risque commercial ou financier résultant de la variation de cours de devises entre deux dates ;

³³Idem P249.

³⁴ J-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, « Gestion Financière » Op.cit., p 304.

- Le risque de change comptable : risque affectant les postes du bilan et risque deconsolidation des comptes des filiales ;
- Le risque de change économique : risque comptable ou d'exploitation avec intégration du risque sur des opérations futures en devises.

Le risque de change peut être réel ou conditionnel :

- **Le risque de change réel** est un risque spécifique lié aux fluctuations des taux de change qui peut impacter la compétitivité et la rentabilité à long terme d'une entreprise opérant à l'international.
- **Le risque de change conditionnel** est un type de risque de change spécifique auquel les entreprises multinationales peuvent être exposées. Il est lié à la conversion et à la consolidation des comptes des filiales étrangères dans la devise de reporting du groupe.

3-1-1-3-2 : Evaluation du risque de change

Le risque de change doit être quantifié par le trésorier pour en mesurer l'enjeu et choisir la politique de gestion la mieux adaptée. Les principes de mesure du risque diffèrent selon les

- **Mesure du risque d'exploitation** repose sur la connaissance de la position de change de l'entreprise par la construction d'un tableau de synthèse présentant l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise.
- **Mesure du risque comptable** qui est un risque de conversion mesuré, à un instant donné pour les postes du bilan exposés aux fluctuations monétaires, à partir des documents comptables, à deux dates différentes, et un risque de consolidation si l'entreprise a des filiales à l'étranger.
- **Mesure du risque économique** qui est un risque de variation des cash-flows futurs de l'entreprise et un risque de compétitivité pour une entreprise dont la valeur peut s'apprécier ou se déprécier en fonction des fluctuations de change.

3-1-1-3-3 : La gestion du risque de change

Ce risque résulte des fluctuations des taux de change qui peuvent impacter les flux de trésorerie, les coûts, les produits et la valeur de l'entreprise.

Une gestion efficace de ce risque permet à l'entreprise de se prémunir contre les impacts négatifs sur les taux de change, sur la performance financière, et de maintenir une stabilité de ses flux de trésorerie et de sa rentabilité.

3-1-2: Les risques opérationnels de trésorerie

Ils font référence aux risques liés aux activités, processus et systèmes de gestion de trésorerie d'une entreprise.

3-1-2-1 : Risques liés à la budgétisation

Ces risques sont liés à la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non-élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des « impasses » de trésorerie, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie.

3-1-2-2 : Risques liés aux encaissements et aux décaissements

Ces risques sont liés aux détournements d'encaissement ou détournements par création de dépenses fictives : difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ; difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ; risque de détournement des encaisses significatives détenues par le caissier; existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés ; risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés.

3-1-2-3 : Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Ces risques consistent dans : le risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; le risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; le risque de maintien dans des états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.

3-1-2-4 : Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Ces risques sont les suivants : l'inexactitude, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, le risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque, le risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement.

3-2: Les problèmes de trésorerie**3-2-1: Origine des problèmes de trésorerie**

Les problèmes de trésorerie peuvent être structurels ou conjoncturels. Ils peuvent impacter le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux.

3-2-1-1 : Les Problèmes structurels de trésorerie

Les problèmes structurels de trésorerie sont des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés tel qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR). Les causes principales de ces problèmes sont les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissement réalisé sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achats de titres de participation ...) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :³⁵
 - A la faiblesse du capital social de la société ;
 - Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
 - A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
- A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Nous pouvons citer aussi d'autres problèmes structurels liés au besoin en fonds de roulement (BFR) :

- ✓ Des niveaux de stocks trop importants ;
- ✓ Des crédits consentis aux clients trop longs ;
- ✓ Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

3-2-1-2 : Les Problèmes conjoncturels de trésorerie

Ces problèmes résultent des fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissement) et de dépense (décaissement). Les principales causes sont les suivantes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année.

³⁵ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, La gestion de trésorerie, Edition Dunod, Paris, 1999, P67.

- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulation de commandes ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire ou imprévisible (conflits sociaux, grèves...).

Les solutions à des problèmes conjoncturels seront à trouver soit dans l'élimination des fluctuations en cause, soit dans le recours à des modes de financement appropriés (crédits de banque par exemple ou crédits spécifiques de court terme).

3-2-1-3 : Les Problèmes organisationnels de trésorerie

Ces problèmes sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour gérer la trésorerie. Les origines peuvent être les suivants :

- La non-existence d'un poste clairement défini de trésorerie ;
- L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

3-2-2 : Les ratios indicateurs de difficultés de trésorerie

Les difficultés de trésorerie peuvent être prévenues à l'aide de certains ratios, notamment :³⁶

➤ Ratio d'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière met en avant l'état de l'endettement financier de l'entreprise par rapport ses fonds propres.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$$

Un ratio trop faible risque de compliquer les possibilités de trouver des financements externes car il indique que l'entreprise est dépendante des entités qui la financent et ne dispose que de très peu de marge de manœuvre générée par ses fonds propres.

➤ Ratio de liquidité générale

Il mesure la capacité d'une entreprise à acquitter ses dettes à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif circulant}}$$

Lorsqu'il

³⁶Thibout CLERMONT, Les ratios financiers : calculs et explications, consulter le 22 -04-2024, disponible sur <http://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>.

est supérieur à un (1), l'actif circulant permet de financer au moins le passif circulant. L'entreprise peut alors être considérée comme solvable à court terme.

➤ Ratio de couverture des emplois stables

Le ratio de couverture des emplois stables mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon.

$$\text{Ratio de couverture des emplois stables} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé}$$

Un ratio supérieur à 1 signifie que les ressources stables de l'entreprise permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds roulement.

➤ Ratio de rotation des stocks

Le ratio de rotation des stocks permet de mesurer globalement la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent. Il est exprimé en nombre de jours.

$$\text{Délai de rotation des stocks} = (\text{Stock moyen sur l'exercice} * 360) / \text{achats consommés de l'exercice}$$

Une augmentation de ce ratio peut être synonyme de difficultés de ventes ou de surapprovisionnement, et à l'inverse, une diminution peut indiquer une accélération des ventes ou une meilleure gestion des approvisionnements.

➤ Ratio de délai crédits clients ou fournisseurs

Le ratio de délai crédits clients ou fournisseurs consiste à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achats ou de ventes. Ils sont également exprimés en jours.

$$\text{Délai de paiement des clients} = (\text{Créances clients} * 360) / \text{ventes TTC}$$

$$\text{Délai de paiement des fournisseurs} = (\text{Dettes fournisseurs} * 360) / \text{achats TTC}$$

Une augmentation du délai clients peut indiquer que certains clients sont en difficultés. La gestion du délai de règlement fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise, son augmentation permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie.

La gestion des risques et des problèmes liés à la trésorerie est importante pour la stabilité financière d'une entreprise. En anticipant et en atténuant les risques tels que les flux de trésorerie irréguliers, les pénuries de liquidités et les perturbations du marché, les

entreprises peuvent mieux se préparer à faire face aux défis financiers imprévus et maintenir leur santé financière à long terme.

Conclusion

La fonction de la trésorerie d'une entreprise est d'assurer la solvabilité, et faire face à ses dettes au moindre coût, et d'assurer le financement de ses activités avec ses disponibilités. Elle se compose de deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la trésorerie : la gestion de liquidités et la gestion des risques financiers.

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qui concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Chapitre II

L'audit interne et le cycle
de trésorerie

Introduction

L'audit interne joue un rôle important dans la gestion des risques financiers et l'amélioration de l'efficacité des processus sein d'une entreprise. Le cycle de trésorerie, qui englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des liquidités, des encaissements et des décaissements, constitue un élément fondamental de la performance financière d'une organisation. Une surveillance de ce cycle permet non seulement d'assurer la disponibilité des fonds nécessaires à l'exploitation, mais aussi de prévenir les fraudes et les erreurs qui pourraient compromettre la stabilité financière de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présentons les concepts fondamentaux pour une bonne compréhension de l'audit interne. Pour cela, la première section sera consacrée au cadre conceptuel de l'audit interne, la deuxième section aux outils et techniques de l'audit interne, et la dernière sera consacrée aux risques liés à l'audit interne et leurs évolutions.

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Les auditeurs internes doivent faire preuve d'une grande polyvalence et maîtriser des compétences diverses allant des connaissances financières et comptables à l'analyse des risques, en passant par la gouvernance, la réglementation, les technologies de l'information et les processus opérationnels. En outre, des normes professionnelles internationales ont été mises en place pour encadrer et harmoniser les pratiques de l'audit interne à travers le monde. L'audit interne s'affirme comme une profession à part entière, indispensable au bon fonctionnement et à la pérennité des organisations dans un environnement en perpétuelle mutation.

1-1 : Evolution de l'audit interne

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôler la comptabilité des agents³⁷. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes. Mais le mot « Audit » n'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3ème siècle avant Jésus Christ³⁸, où il était d'un sens plus large.

L'origine de terme de l'audit est dérivée du latin « Audire » qui signifie « écouter-audition-auditoire ». Les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ainsi, le premier cabinet d'audit fut installé à Londres, il s'attache notamment à détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organismes et des secteurs d'activités.

De ce fait, ce n'est qu'au XIXème siècle que les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du développement de l'industrie, de commerce, des banques, des assurances. Au début du XXème siècle et avec la crise de 1929, les entreprises veulent minimiser les coûts, à cette effet les auditeurs externes ont désigné des auditeurs pour les aider.

En tant que fonction dans une entreprise, l'audit interne est apparu aux Etats-Unis après la crise de 1929. Les auditeurs, ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables se sont imposés. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance. Après cela, les auditeurs internes ont essayé de garder et d'entourer la fonction d'audit interne par la création de l'institut international d'audit.

De nos jours, l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, et face à une variété des besoins, l'audit s'élargissait à d'autres

³⁷ H. Vlaminck, Histoire de la comptabilité, édition 1979, Paris, p17.

³⁸ J. Raffeleau, F. Dubois et Mainville, L'audit opérationnel, que sais-je !, édition 1984, Paris, p7.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitement de l'information.

La fonction d'audit interne s'est développée avec la création de l'IIA (institut of interne auditors) aux USA en 1941, dont la vocation est de promouvoir l'audit interne et d'accroître la compétence professionnelle et technique des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles.

En France, la fonction d'audit interne s'est développée au cours de la période 1965-1970, son évolution est liée au développement de l'association Française du contrôle interne (AFACI) en 1965, devenue institut Français de l'audit et du contrôle interne (IFACI).

En Algérie, l'audit est une pratique récente et devant la volonté affichée par l'administration, les entreprises sont tenues de mettre en place des structures d'audit interne. En fait, « les entreprises économiques sont tenu d'organiser et de renfoncer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion ». ³⁹

Le tableau suivant nous permet de synthétiser les différentes phases historiques de l'évolution de l'audit :

Tableau N° 08: Synthèse du progrès de l'audit interne

Période	Prescripteur de l'audit	L'auditeur	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C	Rois, empereurs, Eglises et Etat.	Clercs ou Ecrivains.	-punir pour les détournements de fonds. -protéger le patrimoine de l'Etat.
1700 à 1850	Actionnaires, tribunaux et Etat.	Experts comptables.	-réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. -protéger le patrimoine de l'Etat.
1850 à 1914	Etats et Actionnaires.	Professionnels de la comptabilité et	-éviter les fraudes et les erreurs.

³⁹ Loi 88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40, p18.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

		juristes.	-attester la fiabilité des états financiers.
1914 à 1940	Etats et Actionnaires.	Professionnels d'audit et de la comptabilité.	-éviter les fraudes et les erreurs. -attester la fiabilité et les états financiers.
1940 à 1970	Etats et Actionnaires.	Professionnels d'audit et de la comptabilité.	-attester la sincérité et la régularité des états financiers.
1970 à 1990	Etats- Banques et Actionnaires.	Professionnels d'audit et de la comptabilité.	-attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit.
A partir de 1990	Etats- Tiers et Actionnaire	Professionnels d'audit et du conseil	-attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes internationales. -protéger l'entreprise contre la fraude internationale.

Source : Lionnel, Collins, Gerrard, Valin, Audit et contrôle interne, édition Dallaz, Paris, 1992, p 17.

1-2: Définition de l'audit interne et objectif

1-2-1 : Définition de l'audit

L'audit est une activité réalisée en interne, par l'entreprise elle-même, il permet d'examiner et de vérifier d'une manière approfondie la régularité, l'exactitude et la fiabilité des comptes et des opérations financières.

L'audit représente ainsi un outil de maîtrise des risques, de conformité réglementaire et d'amélioration des performances pour la direction. Il est devenu un dispositif clé de

gouvernance permettant un contrôle renforcé et intégré de l'ensemble des activités d'une entreprise (financières et opérationnelles).

Pour GRAND Bernard, « l'audit consiste à exprimer une opinion indépendante sur l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement des actions menées dans une entité. Reposant sur des procédures cohérentes et des investigations techniques réalisées par des auditeurs compétents, l'audit est appliqué dans le respect de normes et référentiels préétablies ». ⁴⁰

Pour Christophe Villalonga, « l'audit est avant tout une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et /ou définies en interne ». ⁴¹

Pour SILLERO Alberto, « l'audit est une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique, désormais, à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y'a-t-il des audits de production, de vente, de qualité, de ressources humains et des états comptables et financiers d'une société ». ⁴²

Pour RAFLEGEAN Jean, « l'audit est un outil de la maîtrise des risques et le garant de la sécurité des biens et des personnes, c'est un remède qui agit en forçant la prise de conscience puis l'action. C'est une option qui agit au niveau des organes défaillant à condition que l'on suive les recommandations ». ⁴³

On peut, donc, définir l'audit comme étant une fonction indépendante, assurée par un professionnel compétent, en vue de découvrir les dysfonctionnements, et de mettre en place les procédures de correction nécessaire.

1-2-2 : Définition de l'audit interne

L'audit interne est un concept large qui touche à de nombreux aspects du management, du contrôle et de la performance d'une entreprise, justifiant sa complexité et son caractère évolutif.

Selon la définition adoptée par l'institut international d'audit interne (L'IIA), le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut de l'audit interne (IFACI), « 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

⁴⁰ GRAND. Bernard, Audit comptable et financier, édition Economica, paris ,1999.

⁴¹ VILLALONGA, Christophe, L'audit qualité interne- une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit, édition DUNOD, paris, 2003, p 03.

⁴² SILLERO, Alberto, Audit et révision légal, édition eska, paris, 2000, p12.

⁴³ RAFLEGEAN, Jean, L'audit opérationnel, édition PUF, paris 1984, p73.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

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 faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». ⁴⁴

A partir de cette définition, nous pouvons relever les éléments suivants :

- L'audit interne aide l'organisation à atteindre des objectifs ;
- L'audit interne évalue et améliore l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance,
- L'activité d'assurance et de conseil est destinée à créer de la valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation ;
- L'indépendance de l'audit interne est un élément essentiel ;
- Les missions d'audit interne sont réalisées selon une approche systématique et méthodique.

Selon RENARD Jacques ⁴⁵, « l'audit interne est 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. ».

Selon LIONNEL Collins, ⁴⁶« L'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite. De donner en toutes circonstances, dans le respect des règles et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine de sa situation financière et de ses résultats ».

A partir de ces définitions, nous concluons que l'audit interne est une activité indépendante et objective, il a pour missions d' :

- Apporter une valeur ajoutée ;
- Assurer la maîtrise des opérations ;

⁴⁴ SCHICK, Pierre, Mémento d'audit interne, édition Dunod, paris, 2007, p 05.

⁴⁵ RENARD, Jacques, Théorie et pratique du l'audit interne, 7^{ème} édition d'organisation, paris, 2010, p72.

⁴⁶ LIONNEL, Collins et G, Vallin, Audit et contrôle interne, 4^{ème} Edition, 1992 page 21.

- Améliorer le fonctionnement de l'organisation ;
- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

1-2-3 : L'objectif de l'audit interne

L'audit interne a pour objectifs :

- Evaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernances, de gestion des risques et du contrôle interne ;
- Apporter une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations ;
- Contribuer à la création de valeurs ajoutée et à l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- Favoriser une utilisation efficiente des ressources.

L'audit interne vise à améliorer la performance en supervisant, conseillant et impulsant l'exécution optimale de la stratégie et des objectifs de l'organisation grâce à son approche indépendante.

1-3 : Positionnement de l'audit interne

Pour bien comprendre la notion d'audit interne, on va présenter la position de l'audit interne par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit de qualité, le contrôle interne et le risque management.

1-3-1 : L'audit interne et l'audit externe

L'audit interne est une activité interne de l'entreprise. Ce pendant, d'après RENARD Jacques⁴⁷: « l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude, la régularité et la sincérité des comptes, des résultats et états financiers ».

L'audit externe représente un examen indépendant et méthodique ayant pour finalité de donner une assurance raisonnable sur la fidélité de l'image patrimoniale, financière et des résultats reflétés par les états financiers. Donc, c'est une mission légale obligatoire pour les entreprises, elle est effectuée par un professionnel indépendant qu'on nomme « l'auditeur externe », ou « commissaire aux comptes ». Cette fonction consiste à collecter les éléments probants et à appliquer les procédures d'audit appropriées, son opinion motivée est formalisée dans un rapport d'audit externe.

Le commissaire aux comptes est donc une : « personne remplissant une mission légale destinée à certifier en particulier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donner une

⁴⁷RENARD, Jacques, op.cit, p79.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulée, ainsi que la situation du patrimoine de la société à la fin de l'exercice ». ⁴⁸

L'audit interne et externe se complètent et présentent des similitudes, notamment dans leur conformité aux normes comptables, l'utilisation des pratiques professionnelles et l'emploi des techniques d'intervention. Ils partagent une démarche structurée et des outils de travail similaires, ainsi qu'une approche objective visant à améliorer les processus.

Les dissemblances entre l'audit interne et l'audit externe sont données dans le tableau suivant :

Tableau N° 09: Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

Thème	Audit interne	Audit externe
Statut	Appartient au personnel de l'entreprise.	Prestataire de service juridiquement indépendant.
Objectifs	-apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise. -recommander les actions pour les améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité, et l'image fidèle des états financiers.
Champ d'application	L'audit interne inclut dans 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 périodicité	L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque	L'auditeur externe travaille d'une façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des

⁴⁸BURLAUD. A, et autres, « Dictionnaire de gestion », édition Faucher, paris, 1995.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

	recensé.	comptes (fin de trimestre/ fin de l'année).
Bénéficiaire de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise.	L'auditeur externe travaille pour le bénéfice des actionnaires, banquiers...
La prévention de la fraude	Une fraude touchant 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'auditeur interne est assorti des restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originaux.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements analyses et inventaires.

Source : Elaboré par Hamini Lydia et TAHAR Assia, mémoire de master en sciences financières et comptabilité intitulé « L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise » à partir de HAMIMI Allel, «Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable », édition office des publications universitaires, Alger, 1993, p43.

1-3-2 : L'audit interne et contrôle de gestion

Initialement cantonnés à des missions de vérification comptable et d'analyse des coûts, l'audit interne et le contrôle de gestion ont vu leur champ d'action s'élargir considérablement pour devenir de véritables fonctions stratégiques de pilotage de la performance au service de la direction générale.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

COHEN, Elie définit le contrôle de gestion comme suit : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositions qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction ». ⁴⁹

Ces deux fonctions sont similaires car elles s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise, ne sont pas impliquées dans les opérations quotidiennes et sont placées sous une autorité hiérarchique élevée.

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau N°10 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Thème	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	Vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.	Il s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures, il veille au maintien des grands équilibres de l'entreprise.
Le champ d'application	L'auditeur s'intéresse aux domaines comme la sécurité, la qualité et les relations sociales.	Le contrôleur de gestion s'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
La périodicité	La période est définie en fonction de risque.	L'activité est largement dépendante du résultat et souvent sous la direction générale.
Méthode de travail	Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes, audite la fonction de contrôle de gestion.	Planifie et suit les opérations ainsi que la conception et la mise en place des systèmes d'information. Il se base sur des prévisions et analyse le budget du service d'audit

⁴⁹ COHEN, Elie, « Dictionnaire de gestion », édition la découverte, paris, 2001, p 83.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

		interne.
Temps	Investiguer le passé, seule réalité pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir.	Pour maîtriser l'avenir, analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas.

Source : Réalisé par HAMANI Lydia et TAHAR Assia, mémoire de master en sciences financières et comptabilité intitulé « L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise » à partir de HAMIMI Allel « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, paris, 2010, p 80.

1-3-3 : L'audit interne et l'inspection

Les confusions sont ici 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 audit interne.⁵⁰

Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau suivant :

Tableau N°11 : Comparaison de l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité/efficacité	Contrôle le respect des règles et leurs pertinences.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthodes et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter les réapparitions du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Evolution	Considéré que le chef est toujours responsable et donc critique les systèmes	-Déterminer les responsabilités et fait éventuellement

⁵⁰ RENARD, J, (2009), op.cit, p91.

	et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	sanctionner les responsables. -Evalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualité.
Service / police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection / sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondie et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative.

Source : SCHICKN Pierre, Mémento d'audit interne, Dunod, paris, 2007, p54.

1-3-4 : L'audit interne et audit de qualité

Les auditeurs internes et de qualité partagent plusieurs similitudes. Ils ont tous deux pour objectif l'amélioration continue des processus, systèmes et pratiques, en évaluant et en proposant des recommandations. Leur approche est méthodique et structurée, assurant la collecte et l'analyse des preuves ainsi que la formulation de conclusions objectives.

L'indépendance et l'objectivité des auditeurs sont primordiales pour garantir la crédibilité des résultats. De plus, ils visent tous deux à assurer la conformité aux réglementations et normes applicables, tout en adoptant une approche basée sur les risques.

Enfin, ils communiquent leurs conclusions et recommandations à travers des rapports détaillés adressés à la direction et aux parties prenantes concernées.

La norme ISO 19011 relative aux principes essentiels et au vocabulaire définit l'audit de qualité comme étant « un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».⁵¹

Les différences sont illustrées dans le tableau ci-dessus :

⁵¹CORBEL, Bernard, MURRY, Bernard, L'audit qualité interne démarche et technique de communication, édition Afnor, Paris, 2000, p06.

Tableau N° 12: Comparaison entre l'audit interne et l'audit qualité

	Audit interne	Audit qualité
Nature des missions	Conformité/ efficacité/efficience.	Une dominante conformité.
Normes d'audit	Normes professionnelles de l'audit interne.	Normes ISO 10011.
Objectifs prioritaires	Identifier des zones de risque non couvertes par des dispositifs de contrôle interne.	Identifier des exigences de la norme ISO 9001 non satisfaites par les dispositifs du SMQ existants conduisant au non satisfaction des clients.

Source : Réalisé par HAMANI Lydia et TAHAT Assia de mémoire de master intitulé « L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise », à partir de l'ouvrage d'audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 1999, p27.

1-3-5 : L'audit interne et contrôle interne

D'après l'ordre des experts comptable français de 1977 : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité d'information, de l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et le procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : Comparaison entre audit interne et contrôle interne

L'audit interne	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">• Est une fonction de l'entreprise.• Est une activité indépendante.• Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs.• Est une vérification du système de contrôle interne.• Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• un dispositif : ensembles des mesures et contrôles.• Est une activité dépendante.• Il a pour mission d'identification des risques.• Il contribue à la maîtrise des activités de l'entreprise.• Est un outil ou un support de l'audit interne.• Est l'ensemble des mesures et politiques.• Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter les fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : Réalisé par HAMANI Lydia et TAHAR Assia, de mémoire de master intitulé « L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise », de l'ouvrage, Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 1999, page 27.

1-3-6:L'audit interne et le risque Management

L'audit interne et le risque management se complètent parfaitement lorsque les rôles respectifs son bien définies, compris et admis par les deux parties.

La comparaison entre l'audite interne et le risque management est donnée dans le tableau suivant :

Tableau N°14: Comparaison entre l'audite interne et le risque management

	Audite interne	Risque management
Cadre de références usuelles	COSO-1, COCO, « cadre de référence AMF ».	Cadre de référence FERMA (Federation of European risken Management Association- COSO-2)
Cartographie des risques	l'exploite pour établir son programme annuel d'audite.	En charge d'établir le risque
Par rapport au concept	expert de l'identification des risques spécifique à chaque entité auditée.	Expert de l'identification et de la quantification (impact/Probabilité) des risques globaux.
Mode d'intervention	Va sur « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par un réseau.

Source : Bourrouilla, Parége, O, schick, P et vera. J, Audit interne et référentiel de risque,
édition Dunad, paris 2010, p 36.

L'audit interne est un élément clé de la gouvernance d'entreprise, fournissant une assurance et des conseils pour améliorer les processus, réduire les risques, protéger les actifs et garantir la conformité. Sa contribution à la transparence et à la responsabilité soutient la confiance des parties prenantes et favorise la réalisation des objectifs organisationnels.

Section 02 : Processus de l'audit interne et le cycle de trésorerie

Pour conduire une mission d'audit interne d'une manière professionnelle et rigoureuse, il est impératif de respecter un processus méthodologique bien défini et de s'appuyer sur un ensemble d'outils dédiés qui guideront et faciliteront le travail de l'auditeur.

2-1 : Le processus d'une mission d'audit

Pour réaliser une mission d'audit, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie à suivre.

2-1-1 : Définition de la mission d'audit

Le terme mission vient du latin « mittere » qui signifie « envoyer », à l'origine, il a été utilisé pour désigner le travail temporaire accompli dans l'intention d'une autorité qui est suprême.⁵² Selon l'IFACI, une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.⁵³

Le déroulement d'une mission d'audit constitue un processus itératif, alternant phases d'analyse de synthèse, rythmé par les jalons méthodologiques prédéfinis. Préparer rigoureusement les analyses, consolider les synthèses et piloter l'avancement requis, nécessitent l'implication d'un superviseur disposant d'une vision d'ensemble et d'un recul suffisant par rapport aux tâches opérationnelles dévolues aux auditeurs. Cette fonction de supervision, cruciale pour assurer la cohérence et la qualité de la mission, incombe généralement au responsable de la mission d'audit, communément dénommé chef de mission.

2-1-2 : Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments⁵⁴ : l'objet et la fonction

2-1-2-1 : L'objet de la mission d'audit

La nature de l'objet de la mission, permet d'opérer une distinction entre les missions d'audit spécifiques, et les missions d'audit générales.

Une mission spécifique cible un domaine circonscrit et se cantonne à un périmètre géographique délimité. Cela peut être par exemple, « l'audit des comptes de la succursale X de l'entreprise Y », ou encore « l'audit du magasin de l'usine Z ».

⁵² Renard, J, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7^{ème} édition, paris 2010, p20.

⁵³ L'IFACI, « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne », paris, édition 2013, p 69.

⁵⁴ RENARD, jacques, op.cit, p 181.

A l'inverse, une mission générale n'est pas limitée à un lieu ou un site particulier, son champ d'investigation couvre l'ensemble de l'entité auditée. Pour reprendre les exemples précédents, il peut s'agir d'un audit de sécurité à l'échelle du groupe, ou bien d'un audit des centres informatiques de la société.

2-1-2-2: Fonction de la mission d'audit

Les missions d'audit sont classées en deux catégories : uni-fonctionnelles et plurifonctionnelles. Les missions uni-fonctionnelles se concentrent sur une seule fonction, qu'elles soient spécifiques ou générales. Par exemple, l'audit des comptes d'une filiale ou l'audit comptable de l'entreprise cible uniquement la fonction comptable.

En revanche, les missions plurifonctionnelles couvrent plusieurs fonctions au sein d'une même intervention. Cela se produit principalement dans deux contextes : d'abord, lors des audits de filiales où les auditeurs internes examinent diverses activités sans se limiter à une fonction spécifique ; ensuite, dans le cadre des audits informatiques, qui adoptent fréquemment une approche multifonctionnelle en raison de la nature transversale de leur domaine.

Il est important de noter que l'audit interne couvre tous les processus de gestion, nécessitant un accès sans restriction aux informations et données pertinentes, quelle que soit la fonction concernée.

2-1-2-3 : La durée de la mission d'audit

Les missions d'audit de courte durée (un mois ou moins) nécessitent une forte concentration et une optimisation des interventions pour obtenir rapidement les résultats souhaités. Elles portent souvent sur des sujets familiers aux auditeurs, nécessitant peu d'investigations poussées, et aboutissent généralement à un rapport d'audit succinct.

En revanche, les missions d'audit de longue durée permettent une application complète de la méthodologie d'audit interne, utilisant divers outils et aboutissant à des rapports détaillés et riches en recommandations.

Ces missions permettent un examen approfondi et représentent le travail le plus complet d'une équipe d'audit interne.

2-1-2-4: Les phases de mission de l'audit interne

Une mission d'audit interne peut être cernée au niveau de trois phases

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Celle de conclusion.

2-1-2-4-1: Phase de préparation

La phase de préparation d'un audit interne implique de définir les objectifs et la portée, de constituer et briefier l'équipe d'audit, ainsi que de réaliser une analyse préliminaire des documents et risques. Elle comprend également la communication avec les parties prenantes pour les informer du processus, la définition des critères d'évaluation et la planification des aspects logistiques. Une bonne préparation assure un audit efficace et des résultats exploitables.

2-1-2-4-2 : Phase de réalisation

Pendant la phase de réalisation de l'audit interne, l'auditeur déploie ses compétences d'observation, de communication et d'analyse pour élaborer le plan de travail, suivre les progrès et documenter les résultats.

La révision d'ouverture se déroule chez les audités et comprend la présentation des équipes, un rappel des objectifs de l'audit interne et la discussion du rapport d'orientation. Le programme de vérification (document interne) organise et suit le travail des auditeurs, garantissant leur objectivité, répondant aux préoccupations des responsables et guidant les tâches des auditeurs.

Sur le terrain, l'auditeur met en œuvre ce programme, confirmant ou réfutant les faiblesses identifiées, documentant chaque dysfonctionnement et cherchant l'accord des audités sur les recommandations pour résoudre les problèmes.

2-1-2-4-3: Phase de conclusion (rapport)

La phase finale de l'audit nécessite une forte capacité de synthèse et des compétences rédactionnelles solides. L'auditeur compile les éléments recueillis pour valider ses conclusions, rédige un rapport d'audit et organise une réunion de clôture.

Le projet de rapport d'audit interne récapitule les constats et les recommandations, et analyse les causes des problèmes identifiés.

La réunion de clôture vise à confirmer la validité du rapport et à convaincre les parties concernées des problèmes soulevés. Le rapport final met en lumière les faiblesses et les risques, il propose des recommandations et assure un suivi de leur mise en œuvre.

2-2: Les outils d'audit interne

Pour accomplir sa mission de manière optimale, l'auditeur choisit ses outils en fonction des particularités de la mission et les objectifs visés. Bien que les outils à disposition soient nombreux, leur utilisation n'est pas uniforme. Parfois, lors d'une même investigation,

plusieurs outils peuvent être employés pour atteindre un même objectif. Ces outils peuvent être regroupés en deux catégories principales : les outils d'interrogation, qui aident l'auditeur à poser des questions pertinentes, et les outils de description, qui facilitent la mise en lumière des aspects spécifiques des situations étudiées.

2-2-1 : Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogations sont les moyens qui aident l'auditeur à formuler les questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Dans cette catégorie on cite :

2-2-1-1 : Les sondages statistiques

Les sondages statistiques permettent d'obtenir des preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (échantillon), cet outil est utilisé par l'auditeur, lors de la phase de réalisation, pour l'obtention des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements.⁵⁵

Cependant, quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et respecter certains principes.

Les dix commandements du Sondage statistique selon B.SAWYERI⁵⁶ :

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- Connaitre la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises ;
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- Pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcerait d'atteindre ou de justifier ;
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans " gros clients" alors que ceux-ci représentent 10% de la population " clients" ne doit pas être un élément de trouble ou de doute ;
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;
- Ne pas prendre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages au lieu d'un seul ;
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés ;

⁵⁵ CARTIER LE GUARINEL, Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre de référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006, p33.

⁵⁶ LAWRENCE, B, SAWYER, « La pratique de l'audit interne », 2^{ème} édition, LIA, 1976, p123.

➤ Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

Le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

2-2-1-2: Les interviews

Pour réaliser une bonne interview, un auditeur doit suivre quelques règles principales qui sont :

- Respecter la hiérarchie en informant le supérieur hiérarchique de l'interlocuteur ;
- Informer l'interlocuteur des objectifs et de la mission de l'audit ;
- Mentionner toutes les difficultés, points faibles, erreurs et anomalies identifiées ;
- Obtenir l'adhésion de l'interlocuteur aux conclusions avant de les communiquer ;
- Éviter les questions subjectives qui remettent en cause les réponses ;
- Savoir écouter plus que parler ;
- Traiter l'interlocuteur comme un égal dans le dialogue.

2-2-1-2-1: Les étapes de préparation de l'interview

Une interview nécessite une approche méthodique comprenant plusieurs étapes cruciales :

✓ Avant l'interview

L'auditeur doit définir le contenu et la population concernée, formuler les questions, fixer une date, et préparer le thème en établissant un guide d'entretien. Ce guide inclut les thèmes à aborder, et les points à clarifier en lien avec les objectifs de la mission.

✓ Pendant l'interview

L'auditeur doit poser des questions en suivant le fil conducteur du guide préparé, prendre des notes sur les réponses, et récupérer les documents supplémentaires tout en gardant le contrôle de la direction de l'entretien pour éviter les déviations.

✓ Après l'interview

L'auditeur doit rédiger le compte rendu rapidement et en extraire les informations essentielles pour l'analyse. Ces rapports écrits sont utilisés pour partager les informations au sein de l'équipe d'audit.

2-2-2 : Les outils informatiques

Le tableau, ci-dessous représente les trois catégories d'outils informatiques qui peuvent être définies⁵⁷ :

Tableau N°15 : Outils informatiques : Les outils /Exemples

Les outils	Exemples
Les outils de gestion de services	Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation : les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
Les outils de travail de l'auditeur	Les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point...) et les tableaux
Les outils de réalisation des missions	Les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP.

Source : J.RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation, paris, 2010, p 310.

2-2-2-1 : Les questionnaires

Un questionnaire, est une série de questions destinées à être répondues par écrit. Il permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif de contrôle interne d'une organisation ou d'une fonction spécifique. Chaque question vise à identifier les points de contrôle nécessitant une vérification pour détecter les éventuelles faiblesses et émettre des jugements.

Les questionnaires, peuvent être classés en deux grandes catégories : les questionnaires à choix multiple, où les réponses sont limitées, et les questions ouvertes, offrant une liberté de réponse.

L'organisation du questionnaire dépend des informations que l'auditeur souhaite obtenir sur le domaine audité. Quel que soit le type de questionnaire, l'ordre des questions est crucial et doit être réfléchi. Elles doivent être regroupées par thème et suivre une progression logique, du général au spécifique, afin de mettre en confiance l'interviewé.

⁵⁷ J, RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation, paris, 2010, P310.

Le questionnaire ne doit pas être trop long car la précision des réponses fournies par les audités diminue en fonction de la durée, la présentation doit être maniable, facile à lire et facile à remplir pour éviter le rejet du questionnaire par l'audité.⁵⁸

2-2-3: Outils de descriptions

Les outils de description aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. On peut citer : les organigrammes, la narration, le diagramme de circulation, la grille de séparation des tâches et les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes.⁵⁹

2-2-3-1: Les organigrammes

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.⁶⁰

2-2-3-2 : La narration

« En audit interne », il existe deux formes de narration. La première, effectuée par l'audité, est de nature orale, et consiste en un récit général de la part de l'interlocuteur, tandis que la seconde, réalisée par le l'auditeur, est écrite et représente la transcription structurée des observations, constats et conclusions. Cette dernière offre une lecture claire et facilite la communication des informations.

2-2-3-3: Le diagramme de circulation

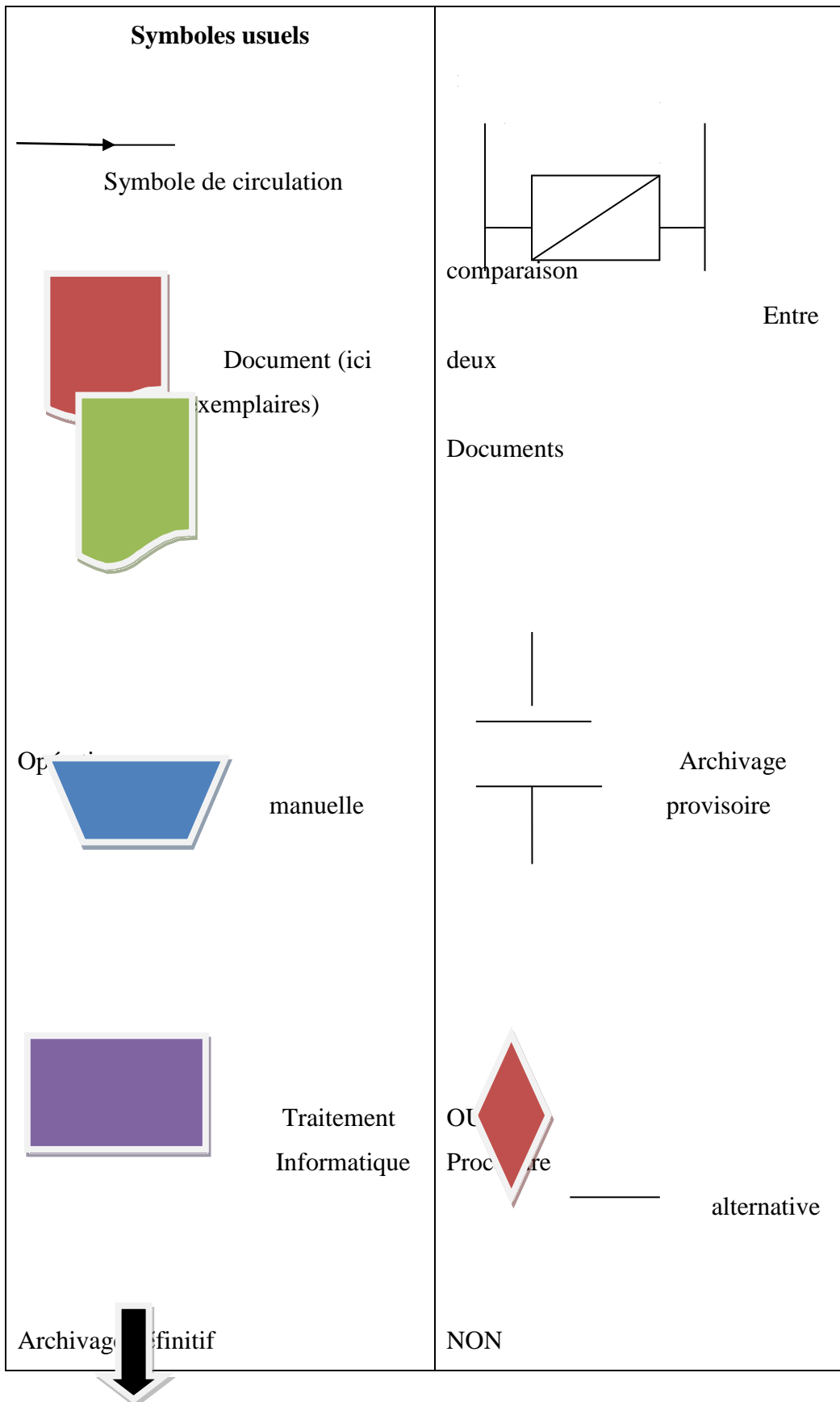
Le diagramme de flux, également connu sous le nom de « Flow Chart », est un outil dynamique qui permet de visualiser la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il offre à l'auditeur interne une vision complète du cheminement des informations. En général, lors de la création de leurs diagrammes de flux, les auditeurs utilisent principalement les symboles suivants.

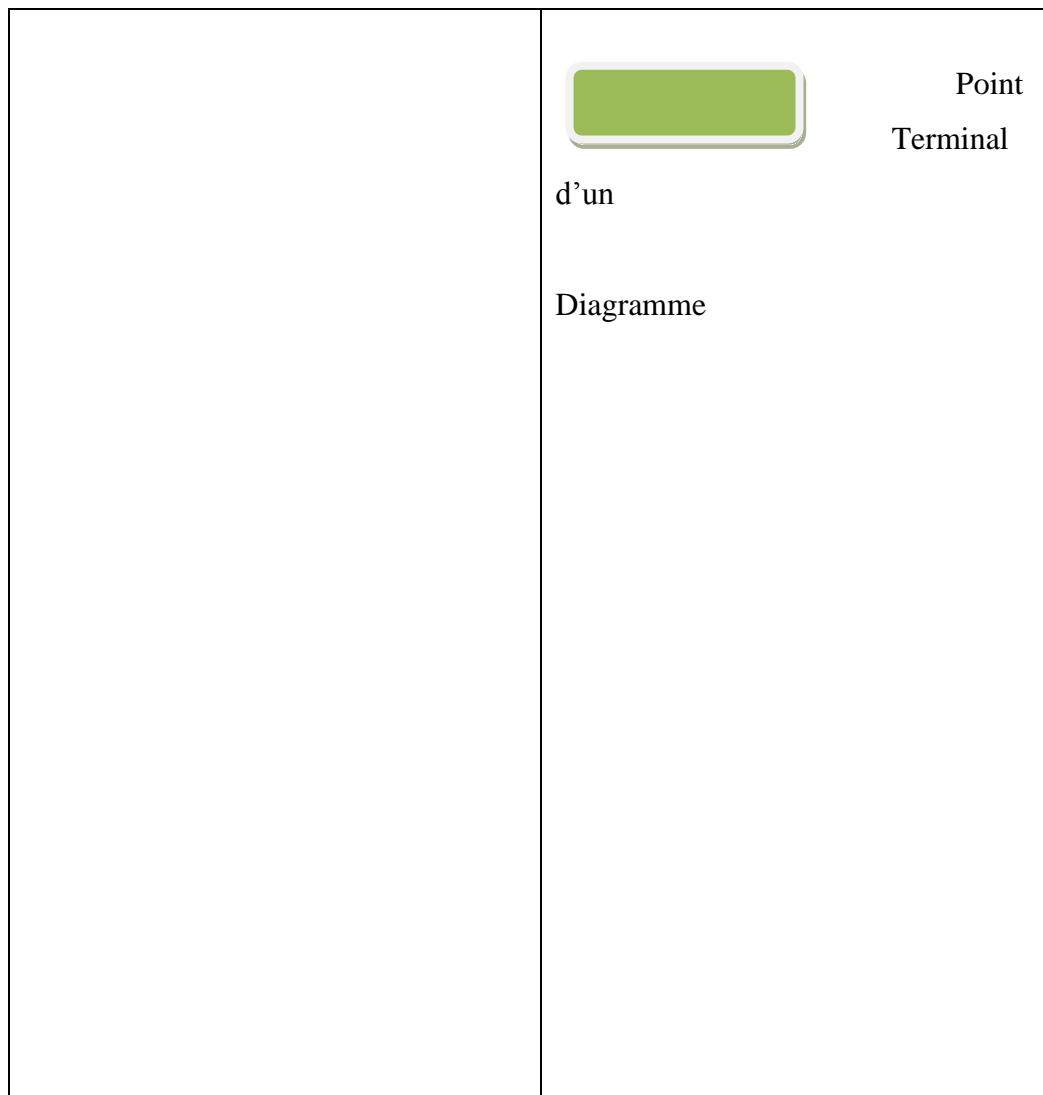
⁵⁸ SCHIK Pierre et autres, op.cit, P194.

⁵⁹ VALIN Gérard et autres, op.cit., PP179-189.

⁶⁰ VALIN, G, « Controlor & Auditor », Edition, Dunod, paris, 2006, PP179-189.

Figure N° 01: Les symboles usuels du diagramme de circulation des documents





Source : Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition EYROLLES, 2013, page 34.

2-2-3-4 : La grille de séparation des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflètent une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.⁶¹

⁶¹ R, KHELASSI. « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne ». 2^{ème} éditions Alger, 2007, PP 355-357.

2-2-3-5 : Les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement à signaler.

Chaque FRAP est divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences et recommandations. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit, elle doit toujours être validée par l'audit. ⁶²

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

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N°
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Etabli par :	Approuvé par :

Source : SCHICK Pierre, Mémento d'audit interne, édition DUNOD, Paris, 2007, p108.

Les processus et les outils de l'audit interne sont cruciaux pour identifier les risques, évaluer les contrôles et fournir des recommandations précieuses, contribuant ainsi à renforcer la gouvernance et à assurer la conformité aux normes et réglementations.

2-3 : L'audit du cycle de trésorerie

Le cycle de trésorerie est essentiel pour les entreprises, avec ses flux financiers quotidiens importants, mais il peut également être vulnérable aux détournements ou aux fraudes. C'est pourquoi les auditeurs considèrent important d'auditer le cycle de trésorerie, qui est désormais inclus parmi les domaines fondamentaux de la mission d'audit.

L'objectif de cet audit est de vérifier que la situation financière de l'entreprise à la clôture de l'exercice est correctement représentée dans le bilan, que les frais et revenus financiers liés aux opérations de trésorerie dans les comptes de résultats sont complets pour l'exercice en question, et de faire une évaluation des principaux postes.

⁶² RENARD, Jacques, op.cit, 2010, page 267.

2-3-1 : Définition de l'audit de trésorerie

Ce sont des procédures qui offrent une possibilité de remédier aux différents risques de fraudes identifiés. Bien entendu, l'ensemble des transactions comptables réalisées par une entité s'observent et s'ajustent généralement par des encaissements et des décaissements.⁶³

2-3-2 : Objectifs d'audit interne appliqué au cycle de trésorerie

La gestion de trésorerie est réalisée par le respect des règlements et des instructions de gestion. L'audit interne de la fonction de trésorerie a pour mission générale de préserver la trésorerie et de la protéger contre les différents risques, l'audit interne contribue à l'amélioration du système de la gestion des risques de la trésorerie. Pour assurer convenablement cette gestion des risques de trésorerie, la direction de l'entreprise doit mettre en place des dispositifs de contrôle efficaces, structurés, ordonnés et formalisés.

Les objectifs de l'audit interne de cycle de trésorerie sont les suivants:

- Paiements effectués à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise de paiement) ;
- Protection des actifs liquides contre les fraudes ;
- Enregistrement correct des opérations ;
- Gestion efficace de la Trésorerie.

2-3-2-1 : Le système d'audit interne des encaissements

Cette fonction concerne les opérations des entrées de fonds au sein de l'entreprise, à ce niveau l'audit interne vise, entre autres, les objectifs suivants:

- Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- Les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- Les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes ;
- Seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlements ;
- Accélérer les encaissements par le service de recouvrement.

2-3-2-2 : Le système d'audit interne des décaissements

Contrairement à la fonction précédente, celle-ci s'occupe de l'ensemble des opérations des sorties de fonds de l'entreprise. Les objectifs visés par l'audit interne sont:

- Gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;

⁶³<https://www.clubentreprise.fr> Consulter le 05 juin 2024 à 20h25.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

- Enregistrer les paiements de manière exhaustive (les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes de fournisseurs concernés) ;
- Procéder à des décaissements uniquement lorsque les achats correspondants ont été autorisés par un nombre limité de personnes (seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlements).

2-3-2-3 :Le système d’audit interne de la comptabilisation des mouvements de trésorerie

Toutes les opérations de trésorerie doivent être comptabilisées. Les objectifs visés par l’audit interne à ce niveau sont :

- Enregistrer avec précision toutes les créances encaissées ;
- Enregistrer tous les montants décaissés avec précision ;
- Porter à l'attention de la direction générale les mouvements non autorisés ;
- Informer la comptabilité, en fin d'exercice, des derniers numéros de titres de paiement émis ;
- Analyser et justifier les comptes traduisant les dépôts-retraits de fonds ;
- Détecter tout dépôt-retrait non autorisé ou anormal.

2-3-2-4: Le système de contrôle interne de la caisse et de la banque

Le contrôle interne s’adapte aux certains objectifs pour vérifier la situation de trésorerie de l'entreprise qui sont :

- L'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse.
- La mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires.
- La revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la direction générale.
- Protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants.

2-3-3 : Les étapes de l’audit annuel de trésorerie

Il s'agit de faire un contrôle global, c'est-à-dire concernant l'exercice comptable de l'entreprise. Il doit s'intéresser aux flux de trésorerie en faisant une comparaison complète des soldes et variations.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

Le tableau de trésorerie permet d'analyser l'évolution de la trésorerie nette (disponibilités, concours bancaires courants) au travers du flux d'exploitation, d'investissement et de financement.⁶⁴

Pour que l'auditeur réalise un bon plan d'audit annuel de trésorerie, il doit suivre ces quatre étapes suivantes :

1^{er} étape : Il faut obtenir et analyser les rapprochements bancaires pour l'ensemble des comptes de l'organisation;

2^{ème} étape : Un auditeur de trésorerie s'attachera à rapprocher les valeurs mobilières de placements (VMP) aux relevés de portefeuilles obtenus annuellement auprès la banque. Il pourra, à ce stade, apprécier la nécessité ou non de déprécier les moins-values l'attentes

3^{ème} étape : L'analyse des comptes spécifiques et le rapprochement avec des pièces justificatives constitue l'étape suivante. L'auditeur de la trésorerie de l'entreprise va ici s'occuper des effets remis à l'escompte ou à l'encaissement, de l'affacturage ou encore des modalités de cash-pool (un ensemble de techniques permettant la gestion centralisée des comptes des filiales d'un même groupe);

4^{ème} étape : La personne en charge de l'analyse procède à la confirmation des comptes bancaires et rapproche les réponses avec les éléments du dossier d'audit. Pour les comptes caisse, il s'assure bien de l'existence d'un journal de caisse et procède également au rapprochement avant de vérifier qu'il y a bien absence de comptes de virements internes à la clôture.

Lors d'un audit de trésorerie, tout doit être analysé et étudié avant d'avoir une vision claire et nette de la situation. Tous les éléments remis doivent ainsi être exploités pour avoir une réponse précise concernant la circulation bancaire.

Sur ce point, il faut absolument disposer de l'ensemble des pièces et l'exhaustivité des rapprochements bancaires réalisés. Une telle procédure permet également, plus largement, de faire correctement le diagnostic de l'entreprise.

2-3-4 L'impact de l'audit interne sur la trésorerie

L'audit interne peut avoir un impact positif sur la trésorerie en identifiant et en corrigeant les inefficacités, les erreurs et les fraudes potentielles dans les processus financiers, ce qui peut aider à prévenir les pertes et à améliorer la gestion des liquidités.

L'audit interne de la trésorerie permet :

⁶⁴<https://www.bdo.fr> Consulter le 04 juin 2024 à 21h10.

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

- **Identification des inefficacités** : l'audit interne examine les processus financiers et identifie les inefficacités qui peuvent entraîner des coûts inutiles ou des retards de paiement, ce qui peut libérer des liquidités en optimisant les processus.
- **Détection des erreurs** : en examinant les transactions financières, l'audit interne peut repérer les erreurs de comptabilisation ou de traitement qui pourraient affecter négativement la trésorerie si elles n'étaient pas corrigées.
- **Prévention de la fraude** : en évaluant les contrôles internes, l'audit interne peut détecter les failles potentielles qui pourraient permettre la fraude, ce qui protège les actifs de l'entreprise et préserve sa trésorerie.
- **Optimisation des processus de recouvrement** : en examinant les politiques de crédit et les pratiques de recouvrement, l'audit interne peut recommander des améliorations pour accélérer le recouvrement des créances, ce qui augmente les rentrées de trésorerie.
- **Gestion des risques** : en évaluant les risques financiers et opérationnels, l'audit interne peut aider à anticiper et à atténuer les menaces potentielles pour la trésorerie de l'entreprise, ce qui permet une meilleure planification financière.

Section 03 : Les risques liés à l'audit interne

Le fondement de toute entreprise repose sur la prise de risque, car elle opère dans un contexte souvent complexe, changeant et parfois limité. Plutôt que de les éviter ou de les déléguer, l'essentiel réside dans la capacité de l'entreprise à identifier et à contrôler ces risques pour les intégrer efficacement dans sa stratégie.

3-1 : Les risques du l'audit interne

Définir précisément les termes de risque, de menace et de danger apparaît judicieux dans toute démarche de la notion de risque.

3-1-1 : Les notions du risque, de danger et de menace

3-1-1-1 : Définition du risque

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cette définition du risque met en évidence les composantes du risque :

- Les conséquences du risque ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en termes de conséquences et de probabilité ». ⁶⁵

3-1-2 : Cartographie des risques

3-1-2-1 : Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

- ✓ L'impact potentiel ;
- ✓ La probabilité de survenance ;
- ✓ Le niveau actuel de maîtrise du risque.

⁶⁵ Jacques Renard, op.cit, p 147.

3-1-2-2 Objectifs de la cartographie des risques

« L'établissement d'une cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;
- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Elaborer le plan d'audit ;
- Identifier et piloter les couples risques / opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés (aller du plus important au faible) ;
- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources et élaboration d'une politique de risque) ». ⁶⁶

3-1-2-3 : Les étapes à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques se fait en quatre étapes :

Première étape : Élaboration d'une nomenclature des risques : Créer une liste exhaustive des types de risques potentiels, adaptée aux besoins spécifiques de l'organisation. Par exemple, les risques financiers peuvent être subdivisés en sous-catégories comme le détournement de fonds et les paiements non autorisés.

Deuxième étape : Identification des processus/fonctions/activités : Déterminer toutes les activités de l'organisation qui nécessitent une estimation des risques. Cette liste doit être suffisamment détaillée pour permettre une mission d'audit.

Troisième étape : Estimation des risques : Évaluer chaque risque pour chaque fonction ou activité en se basant sur la gravité de l'impact et la fréquence de survenance (vulnérabilité), généralement notées comme faible, moyen ou élevé. La combinaison de ces évaluations donne une appréciation globale du risque.

Quatrième étape : Calcul du risque spécifique : Additionner les coefficients des risques identifiés pour chaque activité ou fonction, en tenant compte que tous les risques de la nomenclature ne s'appliquent pas à toutes les activités.

⁶⁶ Jean – David Darsa, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, 2ème édition Mans GERESO, 2015.

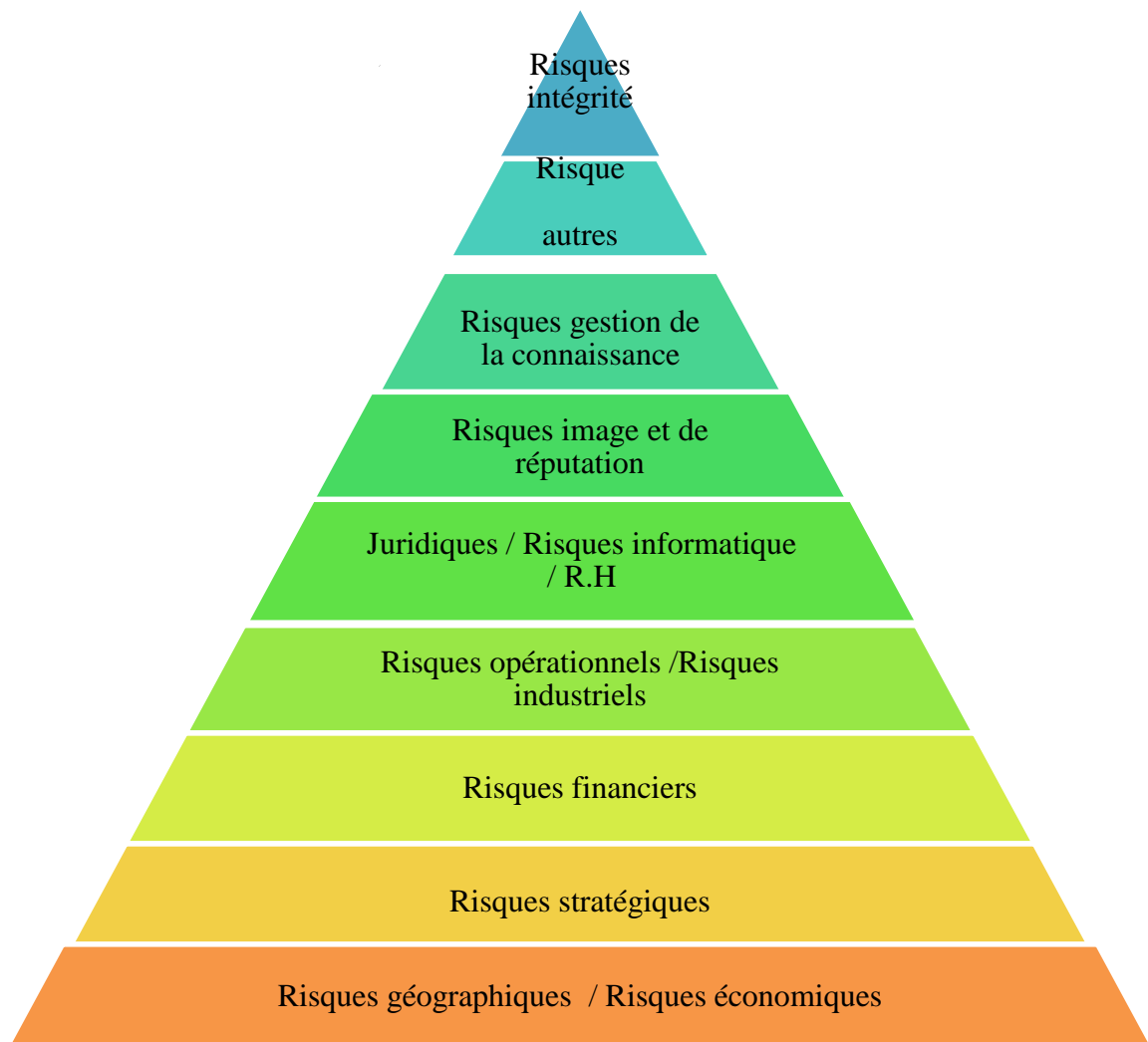
3-1-2-4-Les classes de risques

Les classes de risques pour une entreprise sont diverses et peuvent être classées comme suit :

- **Risques géographiques** : Incluent les menaces internationales comme les catastrophes naturelles, les mouvements sociaux, et les turbulences économiques, politiques ou sociales dans les zones d'activité de l'entreprise.
- **Risques économiques** : Basés sur l'analyse de la croissance économique, des rendements des investissements et de l'inflation, ces risques sont essentiels pour la survie de l'entreprise.
- **Risques stratégiques** : Concernent le modèle stratégique de l'entreprise et les risques d'incohérence entre ses éléments constitutifs, affectant la réussite globale de l'entreprise.
- **Risques financiers** : Associés à la structure financière et aux transactions de l'entreprise, y compris la gestion de la trésorerie, les crédits clients, et l'impact des taux d'intérêt et de change.
- **Risques opérationnels** : Englobent les dangers potentiels durant les activités quotidiennes, comme la production et la distribution, nécessitant une analyse détaillée par catégorie de processus.
- **risques industriels** : Spécifiques aux activités de fabrication et de production, ces risques sont gérés par des normes et référentiels sectoriels.
- **Risques juridiques** : Incluent les aspects contractuels et les obligations de conformité légale, tels que la contrefaçon et la responsabilité pénale des dirigeants.
- **Risques informatiques** : Concernent les menaces sur les systèmes informatiques, impliquant des coûts pour la sécurité et la maintenance.
- **Risques ressources humaines** : Divisés en risques sociaux (climat social, perte d'homme clé) et psychosociaux (stress, suicide), nécessitant une gestion délicate.
- **Risques d'image et de réputation** : Menaces sur l'image de l'entreprise due à des erreurs de gestion, nécessitant une gouvernance proactive et une communication transparente.
- **Risques gestion de la connaissance** : Liés à la maîtrise et à la capitalisation du savoir-faire et de la connaissance au sein de l'entreprise.
- **Risques d'intégrité** : Évalués à la fois au niveau individuel (fraude, vol) et organisationnel (conformité aux lois et règlements).
- **Autres risques** : Incluent divers risques spécifiques comme les problèmes de qualité, les risques environnementaux, et les défaillances.

La pyramide des treize classes de risques est présente comme suit :

Figure N°03:La pyramide des treize classes de risque



Source : Elaboré par BOUKHENNOFA Rabea et Mlle TEZKRATT Malika, mémoire de master intitulé « Audit et gestion du contrôle interne au sein d'une entreprise », promotion 2015/2016, à partir de l'ouvrage de D. Jean « Risque stratégiques et financiers de l'entreprise ».

3-2 : L'évaluation du risque

L'évaluation et la classification des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact sur les objectifs permettent de prioriser les risques les plus importants. En analysant ces risques de manière approfondie, les gestionnaires peuvent déterminer ceux nécessitant une attention particulière et ceux qui peuvent être acceptés en fonction de leur coût et de leur fréquence. Cela permet une allocation efficace des ressources pour la gestion des risques.

3-2-1 : La mesure des risques

Les conséquences de risque dépendent de la probabilité et de la fréquence de survenance du sinistre et de sa gravité, de ce fait un risque se mesure par deux caractéristiques :

- Fréquences « F » : mesure la probabilité de survenance de risque ;
- Gravité « G » : mesure les conséquences du risque.

Ce implique le produit $F \cdot G$ qui est un indicateur de mesure du risque.

Suivant ces deux caractéristiques, nous distinguons quatre catégories de risques qui peuvent être représentés sous forme d'un tableau :

Tableau N°16 : Matrice des risques

Éléments	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité faible	Risque négligeable	Risque de fréquence
Gravité élevée	Risque gravité	Risque intolérable

Source : Elaboré par BOUKHENNOUFA Rabea et Mlle TAZKRATT Malika, mémoire de master, « Audit et Gestion du contrôle interne au sein d'une entreprise », promotion 2015/2016, à partir de l'ouvrage de Bernard Barthélemy, Philippe Courrèges « Gestion des Risques », édition d'organisation, paris, 2004, p33.

Cet auteur distingue :

- **Les risques négligeables :** La fréquence de survenance du risque est faible ainsi que sa gravité. Ce qui veut dire que ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités et ils n'ont pas de conséquences importantes sur le budget de l'entreprise. L'entreprise peut bien vivre avec ces risques sans s'inquiéter.
- **Les risques de gravité :** ce sont des risques dont la fréquence est faible et la gravité est élevée. Ce qui veut dire que la probabilité de survenance des risques est faible ; mais quand ils se produisent, ils ont des conséquences significatives sur l'entreprise. La rareté de survenance de ce type de risque complique la procédure de leur prévention et leur anticipation. Dans le cas où ses risques se manifestent, ils entraînent des conséquences catastrophiques.
- **Les risques de fréquence :** dans ce type de risques, la fréquence est élevée et la gravité faible. Ces risques se produisent régulièrement mais leurs conséquences sont limitées. Vu la fréquence élevée de survenance de ces risques, il est possible de créer des mesures préventives et même créer des mesures de maîtrise de ces risques.

- **Les risques intolérables** : se sont des risques qui se produisent régulièrement et qui ont des conséquences graves, et importantes sur l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise décide d'abandonner les projets et les activités qui sont exposées à ces risques.

3-2-2 : Les instruments de mesure du risque

La mesure du risque se résume dans les moyens et sources d'informations qui peuvent être utiles dans la demande d'identification, d'analyse et de mesure du risque, qui sont développés et définies par OLIVIER HASSID dans son ouvrage « gestion des risques » comme suit :

3-2-2-1 : Visite et observatoire

L'estimation et la mesure du risque se fait par la réalisation des entretiens en se déplaçant sur site. Grâce à de nouvelles techniques et au développement des outils informatiques et logiciels et les observatoires, les responsables ne sont plus obligés de se déplacer sur le site pour repérer les anomalies, mais par une simple consultation de l'ordinateur l'anomalie va être identifiée.

Ainsi, les observatoires permettent d'analyser de manière globale comment les risques se répartissent au niveau de l'entreprise et ils permettent de visualiser là où il est nécessaire d'investir les ressources de prévention.

3-2-2-2 : Sondages et enquêtes (le recensement)

L'évaluation des risques peut être effectuée à l'aide des sondages et enquêtes individuelles auprès des personnels. De plus, le fait d'aller chercher l'information auprès de l'ensemble des employés garantit une meilleure implication de tous et une meilleure identification et estimation des risques, surtout la personne exposée aux risques apprécie mieux ces dernières.

3-2-2-3 : L'analyse historique, le retour d'expériences et la traçabilité (historicité)

Le retour aux événements passés et leur étude est riche d'enseignements. L'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques. C'est pour cette raison qu'un bon management des risques valorise le retour d'expérience et qu'en logistique la traçabilité est privilégiée.

La traçabilité est le processus qui consiste à retrouver les objets dangereux une fois qu'ils ont été commercialisés. Si les retrouver est primordial, c'est évidemment en vue d'agir sur ces produits afin de les rendre négligeables.

3-2-2-4 : Audit et expertise (l'évaluation)

Pour que les risques soient gérés et maîtrisés, l'entreprise doit mettre en œuvre des démarches d'expertise et d'évaluation. Ces dernières visent à sanctionner les gestions des risques. L'évaluation va permettre à ce titre de se demander si des actions au départ censées être rationnelles ont entraîné les effets recherchés. Les méthodes d'évaluation et d'expertises sont nombreuses, retenons que l'évaluation peut être arrêtée de six manières :

- **L'évaluation prospective** : elle traite à la praticabilité et aux effets potentiels des actions que souhaite mener l'entreprise.
- **La possibilité d'évaluation** : elle cherche à savoir si une action peut être évaluée et à quelles conditions.
- **L'évaluation des conditions** : elle cherche à savoir les liens entre activités, comportements et résultats.
- **L'évaluation des effets** : elle s'attache aux résultats des actions menées.
- **L'évaluation de suivi** : elle cherche à savoir en cours d'exécution comment se dessinent les effets et résultats d'une action pour pouvoir corriger et redresser le cours de l'action dans le sens recherché.
- **Le méta évaluation** : elle cherche à faire le bilan du processus d'évaluation.

3-2-3 : Les limites de la mesure

La mesure des risques pose les problèmes suivants :

3-2-3-1 : Problème de type cognitif

Ce problème se traduit par tout ce qui a trait au raisonnement et notamment ce qui a un impact sur le traitement de l'information.

Le temps est un facteur clé de mesure et de traitement du risque. Il peut exister des délais importants entre le temps de traitement et d'exécution d'une solution. Ce qui signifie que le non-respect de ces délais engendrera la perte de pertinence des mesures effectuées.

3-2-3-2 : Problème de nature organisationnelle

Dans ce cas, l'estimation du risque bute souvent sur le caractère indiscipliné de nombreux salariés vis-à-vis d'une collaboration. Si l'organisation utilise dans sa démarche de mesure et

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

de maîtrise du risque l'instrument de retour d'expérience. Celle-ci rencontra des difficultés lors de sa mise en œuvre car elle met en évidence les dysfonctionnements.

Les risques liés à l'audit interne sont inévitables mais gérables, et leur évolution dépend des avancées technologiques, des réglementations et des changements commerciaux. Les organisations doivent adapter leurs pratiques d'audit pour les atténuer, en mettant en place des mesures de sécurité solides et une formation continue du personnel.

Conclusion

Chapitre II Audit interne et le cycle de trésorerie

Dans ce deuxième chapitre, on a présenté, en premier lieu, les différents concepts de l'audit interne, ainsi, que son positionnement par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit de qualité, le contrôle interne et le risque management.

L'audit interne est une fonction normée par des codes et des normes internationales qui définissent les règles et la conduite d'une mission d'audit interne.

L'audit interne est une activité indépendante par laquelle un professionnel de l'entreprise procède à la révision périodique des instruments dont disposant la direction pour contrôler et gérer l'entreprise.

L'audit interne influence la trésorerie et joue un rôle important dans sa préservation et son amélioration, en identifiant les problèmes potentiels et en recommandant des solutions pour optimiser les processus financiers et minimiser les risques.

Chapitre III

**La pratique de l'audit de
la trésorerie au sein
d'ENPC Siscoplast
(SPA)**

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Introduction

Les différentes notions et explications théoriques développées dans les chapitres précédents nécessitent une illustration par une étude de cas portant sur la pratique d'audit de trésorerie au sein d'une entreprise.

Le choix du lieu de notre stage pratique est motivé par le fait que Siscoplast est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de différents produits à savoir ; le tube AEP de différents diamètres, une gaine électrique, le bouchon aérosol, les écrous de sécurité, articles scolaires et divers produits plastiques et des films multicouches, et elle occupe une place importante sur le marché national.

Ce troisième chapitre sera présenté en trois sections, la première sera consacrée à la prise de connaissance générale de l'entreprise Siscoplast. Quant à la deuxième section, elle sera consacrée à la prise de connaissance de la direction finance et comptabilité et notamment de son service financier ainsi que la description du cycle de trésorerie en place. Enfin la dernière section abordera l'audit des procédures de trésorerie au sein de l'entreprise Siscoplast de Draa El Mizan.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Section 01 : Présentation de l'entreprise Siscoplast

SISCOPLAST, une société d'injection et d'extrusion de plastique et articles scolaires, est spécialisée dans la production et la commercialisation de différents produits à savoir le tube de différents diamètres, la gaine électrique, etc. La satisfaction des clients est, en grande partie, due à ses expertises et savoir-faire. La qualité de ces produits est connue au niveau national et international.

1-1: Historique de Siscoplast

Siscoplast est une filiale de l'entreprise nationale des plastiques et caoutchoucs (ENPC), elle a été établie dans le cadre du décret n°80-106/04/1980, découlant de la restructuration de la société nationale de l'industrie des hydrocarbures (SONATRACH), avec un objectif initial le développement et la fabrication d'articles scolaires. Située à Draa El Mizan, cette unité de production de plastique et d'articles scolaires s'étend sur 30 000 m², avec une capacité de transformation de 2000 tonnes par an.

Bien que le projet ait été initié par une société italienne en 1980, il a été achevé par des ingénieurs et techniciens algériens après l'abandon du chantier par ladite société. Depuis lors, Siscoplast a considérablement évolué, adoptant une technologie de pointe et acquérant de nouveaux équipements, ce qui lui a permis de devenir un acteur majeur sur le marché local de la plasturgie. En mettant l'accent sur la qualité, l'entreprise a obtenu la certification ISO 9001 en 2008, intégrant ainsi une politique de gestion de la qualité visant à répondre aux exigences des clients et à améliorer continuellement ses processus depuis 2009.

La société SISCOPLAST, officiellement enregistrée en tant qu'entreprise publique Économique (EPE), opère dans le domaine de l'injection et de l'extrusion plastique ainsi que dans la fabrication d'articles scolaires. Son capital s'élève à 230 000 000.00 DA

La société est identifiée par le numéro d'article 15100 222211, le numéro NIS 0999 15100 712043 et le numéro NIF 0999 15004 354416. Le chiffre d'affaire de l'entreprise Siscoplast a connu une croissance constante, il est passé de 43 millions DA en 2001 et 2002 à 46 millions DA en 2003, pour atteindre 69 millions DA en 2004.

1-2: Objectifs de Siscoplast

Le complexe de Draa El Mizan a pour vocation principale, la fabrication des articles scolaires et fournitures de bureaux. Parmi ses objectifs, on trouve :

- L'élargissement de la transformation du plastique et caoutchouc ;
- Réaliser un chiffre d'affaires maximal ;

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

- Maximiser le nombre des clients ;
- Diminuer les coûts ;
- Rétablir l'équilibre financier ;
- Améliorer la rentabilité et le rendement des différentes activités ;
- Gagner ou protéger les parts de marché actuel ;
- Améliorer la qualité et l'efficacité ;
- Apprécier les résultats par type d'activité.

1-3: Les produits de Siscoplast

Les produits proposés par Siscoplast, répartis selon différentes catégories, sont présentés dans le tableau ci-dessous

Tableau N° 17: Les produits de Siscoplast

Catégorie	Produits	
Tube d'adduction eau potable	Q20. Q25. Q32. Q40. Q50. Q63. Q75. Q90. Q110. Q125.	
Tube PEBD pour irrigation	Q16. Q20. Q25. Q32. Q40. Q50. Q63. Q75. Q90. Q110.	
Gain électrique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Q9/10ml, A9/50ml, Q9/25ml, Q11/100ml, Q11/50ml, Q11/25ml..... ➤ Boite de dérivation 100*100 et 60*60. 	
Articles scolaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protège cahier A4 et GM ➤ Protège livre couleur et transparent. 	
Articles divers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bouchons 160z. ➤ Ecran de sécurité. ➤ Mandrin plastique. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pochette vignette. ➤ Pochette C. Technique. ➤ Ruban Manne noir

Source :Elaboré à partir des données du service commercial de Siscoplast.

1-4: Certification et qualité

SISCOPLAST EPE /filiale du groupe ENPC a été certifié depuis le 15/06/2005 selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 par SGS ICS France pour l'ensemble des activités suivantes :(Fabrication de différents produits) à savoir : tube AEP de différent

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

diamètres, bouchon aérosol, gaine électrique et divers produits plastiques. La certification, sous la référence : FR05/1177QU, a été renouvelée le 15/06/2008.

Cette démarche qualité s'inscrit totalement dans la politique de la société qui place le client au centre de son dispositif et s'engage à être une référence en matière de qualité de ses produits et services. Cette démarche démontre la capacité de SISCOPLAST à satisfaire les attentes de ses clients en s'engageant à :

- Valoriser le patrimoine humain ;
- Gérer les défis de progrès en s'inspirant d'une approche d'amélioration continue ;
- Respecter une éthique du métier.

1-5: Les clients de Siscoplast

Ce tableau suivant présente les clients de Siscoplast. Ces clients comprennent une variété d'entreprise et d'organisations qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°18 : Les clients de Siscoplast

Entreprise	Type
Unité de Blida	ADE
Unité de M'sila	ADE
Unité de Tizi ouzou	ADE
Socothyd	EPE
Alphyl	EPE
Ret Ctie	GCB
NAFTAL	SPA
Filiale BCR	ORFEE
Unité Medifil	TEXALG
SPA Siscoplast	EPE
Ouadhia	APC
CMSS	SARL
ADJOUR Ali	ETB TCE
Hydre Travaux	SARL
ICA	EURL
AMOUR Akli	ETB TCE

Source : Elaboré à partir des données du service commercial de Siscoplast.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Section 2 : Prise de connaissance de SISCOPLAST

Quelle que soit la mission confiée à un auditeur, son point de départ est rigoureusement le même. En effet, on ne peut prétendre le lancement d'une étude d'évaluation de procédures sans avoir investi du temps dans une étape d'information générale sur le champ d'action. Il s'agit de la prise de connaissance. Une fois la prise de connaissance générale est faite, l'auditeur commence la phase de réalisation par l'étape de description des procédures.

2-1 : Prise de connaissance de l'aspect organisationnel

Dans le but de préparer au mieux le travail et en se référant aux normes de travail généralement admises, nous avons débuté par la prise de connaissance générale de l'organisation de la direction finance et comptabilité et de ses activités. Cela en mettant l'accent particulièrement sur le service finance, ensuite nous avons passé à la prise de connaissance de l'aspect financier.

2-1-1: Direction générale

La Direction Générale gère efficacement les ressources disponibles pour atteindre les objectifs de qualité et de quantité, assurant ainsi la durabilité et la croissance du patrimoine de l'entreprise. Elle est responsable de prendre des décisions stratégiques qui façonnent l'avenir de l'entreprise et de les mettre en œuvre à travers les différents départements. Pour ce faire, elle s'assure de disposer des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires en fonction des objectifs fixés.

2-1-2 : Cellule contrôle et statistique (CCS)

La collecte et l'analyse de données visent à évaluer les performances, à identifier les écarts par rapport aux objectifs et à prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité et la qualité de la production. Cette démarche permet de surveiller les processus, d'anticiper les problèmes potentiels et de mettre en œuvre des mesures correctives. Les données statistiques sont précieuses pour la gestion des stocks et l'optimisation des opérations, constituant ainsi un élément crucial de la gestion de la production

2-1-3: Service juridique

L'objectif est de fournir des conseils et une expertise juridique afin d'assurer la conformité de l'entreprise avec les lois et réglementations en vigueur. Les professionnels du droit assurent la rédaction et la négociation des contrats, la gestion des litiges et la garantie de la conformité aux normes légales. Ils jouent un rôle crucial dans la protection des intérêts de l'entreprise en

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

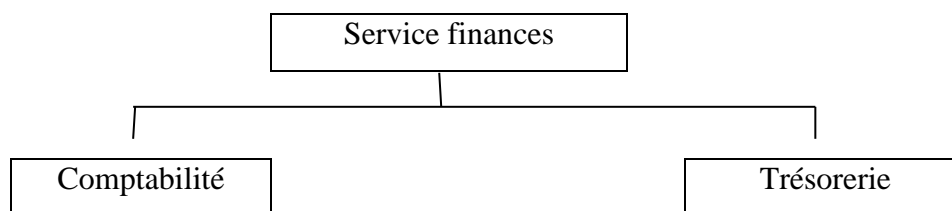
veillant à ce que toutes les activités se déroulent dans le respect des lois et des règlements en place.

2-1-4: Service Finance

Le Service Finance est chargé de la gestion des aspects financiers de l'entreprise, y compris la gestion des budgets, la tenue des registres financiers, la préparation des états financiers et la gestion des flux de trésorerie. Il se divise en deux sous services :

- **La Comptabilité** : ce sous service est responsable des opérations comptables et financières, incluant l'enregistrement des transactions, la préparation des états financiers, et la gestion des comptes clients et fournisseurs. Son rôle est crucial pour garantir une gestion financière efficace et des décisions éclairées.
- **La trésorerie** : ce sous service est chargé de la gestion des liquidités de l'entreprise, comprenant la gestion des comptes bancaires, la prévision et la planification des besoins de liquidités, la gestion des paiements et encaissements, ainsi que la gestion des risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt.

Figure N° 04 : Organigramme du service finance



Source : Elaboré à partir des données du service finance Siscoplast

2-1-5: Département commercial

Les représentants commerciaux jouent un rôle vital dans la promotion des produits ou services de l'entreprise, la prospection de nouveaux clients, la négociation des contrats et l'établissement de relations commerciales durables. Leur responsabilité première réside dans la stimulation des ventes et la génération de revenus, ce qui les positionne en tant qu'acteurs clés pour l'expansion et la pérennité de la clientèle, ainsi que pour le succès global de l'entreprise.

2-1-6: Département Approvisionnement

Il s'occupe des achats et de l'approvisionnement en matières premières, en composants et en équipements nécessaires à la production. Ils sont responsables de trouver les meilleurs fournisseurs, de négocier les contrats d'achat, et de gérer les stocks et de s'assurer que les matériaux nécessaires sont disponibles en temps voulu.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

2-1-7: Département exploitation

Les gestionnaires de production sont responsables de la supervision des activités opérationnelles quotidiennes, veillant à ce que les ressources, les équipements et les processus soient exploités de manière efficace pour atteindre les objectifs de production. Leur mission consiste à assurer une production efficace et rentable, contribuant ainsi à la réussite globale de l'entreprise.

2-1-8: Département technique

Le département technique se consacre à la conception, au développement et à la maintenance des produits ou services de l'entreprise. Il assume la responsabilité de la recherche et du développement de nouveaux produits, de l'amélioration des produits existants, ainsi que de la résolution des défis techniques liés à la production. Leur savoir-faire technique joue un rôle essentiel dans l'assurance de la compétitivité et de la progression de l'entreprise.

2-1-9: Département personnel et moyens généraux

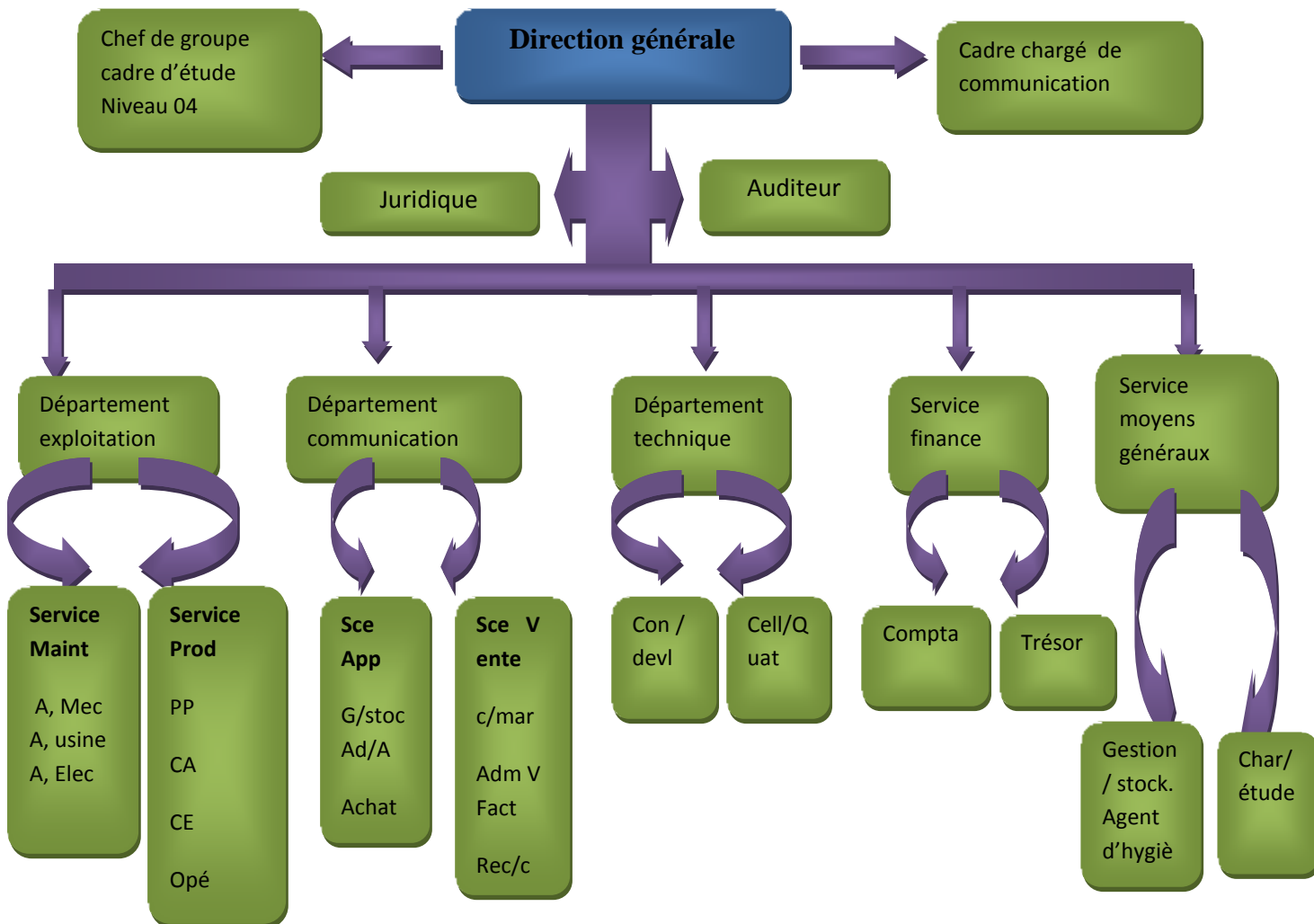
Le département des ressources humaines assure le recrutement, la gestion des salaires et des avantages sociaux, la formation, le développement du personnel, ainsi que la gestion des conflits et des relations professionnelles, garantissant ainsi que l'entreprise dispose de personnel qualifié pour atteindre ses objectifs.

Le département des moyens généraux est chargé de gérer les infrastructures et les services généraux, tels que les installations, la sécurité, les fournitures et l'entretien des équipements, pour assurer le bon fonctionnement et l'efficacité des opérations de l'entreprise.

2-1-10 :Service sécurité

Le service de sécurité veille à la protection des individus, des biens et des données confidentielles en mettant en place des mesures préventives contre les accidents et les vols. Il surveille les installations, contrôle l'accès aux zones sensibles, installe des systèmes de surveillance et de détection, et coordonne les actions en cas d'urgence dans le but principal d'assurer un environnement de travail sûr pour tous les employés de l'entreprise.

Figure N° 05 : Organigramme de SISCOPLAST



A, Mec : agent mécanique **C/ Mar** : cellule marketing

A, Elec : agent électrique **Adm v** : administration ventre

Prod : production **Fact** : facturation

PP : planificateur de production **Rec/c** : réception de caisse

CA : chef d'atelier **Cell/quat** : cellule quantitatif

CE : chef d'équipe

Cell/ devl : cellule développement

Opé : opérateur

Scé app : service approvisionnement

G/ stoc : gestion des stocks

Ad/a : agent administration **Scé** : service

Source : Document interne de Siscoplast

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

2-2: Prise de connaissance de l'aspect financier de Siscoplast

La prise de connaissance de l'aspect financier porte notamment sur l'évolution bilancielle et l'analyse des flux de trésorerie.

2-2-1: Evolution bilancielle de Siscoplast

La structure du bilan de l'entreprise au 31/12/2019 et son évolution par rapport à l'exercice précédent se présente comme suit :

Tableau N° 19: Actif du bilan

Désignation	Montants nets et pourcentages				Variation	
	Exercice 2019	%	Exercice 2018	%	En valeur	En %
Investissements	1 918 241	90.57%	1 573 399	86.79%	344 842	21.92%
Stocks	54 623	2.60%	47 103	2.60%	7 520	16%
Créances	129 917	6.13%	172 416	9.51%	-42 499	-25%
Disponibilités	15 000	0.71%	20 000	1.10%	-5000	-25%
Total actif	2 117 781	100%	1 812 918	100%	304 863	16.82%

Source : Elaboré à partir du bilan financier de Siscoplast

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Tableau N°20: Passif du bilan

Désignation	Montants et pourcentages				Variation	
	Exercice 2019	%	Exercice 2018	%	En valeur	En %
Fonds social	230 000	10.86%	210 000	11.58%	20 000	9.52%
Ecart de réévaluation						
Résultats en instance D'AF	1 418 319	66.97%	1 141 791	62.98%	276 528	24.22%
Résultats de l'exercice					-7 520	
Dettes	-453 114	-21.39%	-445 594	-24.58%	8 335	1.69%
	57 548	2.72%	49 213	5.74%	7 520	16.94%
	865 028	40.84%	857 508	47.30%		0.88%
Total passif	2 117 781	100%	1 812 918	100%	304 863	16.82 %

Source : Elaboré à partir du bilan financier de Siscoplast

Le total du bilan net de l'entreprise s'élève à 2 117 781 DA pour l'exercice 2019, enregistrant une augmentation significative de 304 863 DA, soit une augmentation de 16,82% par rapport à l'année précédente, principalement attribuable à l'augmentation des investissements et des stocks. Les postes du bilan au 31 décembre 2019 ont connu les variations suivantes par rapport à l'exercice précédent :

➤ **Du côté de l'actif**

- Hausse des investissements : +344 842 DA
- Augmentation des stocks : +7 520 DA
- Diminution des créances : -42 499 DA
- Baisse des disponibilités : -25%

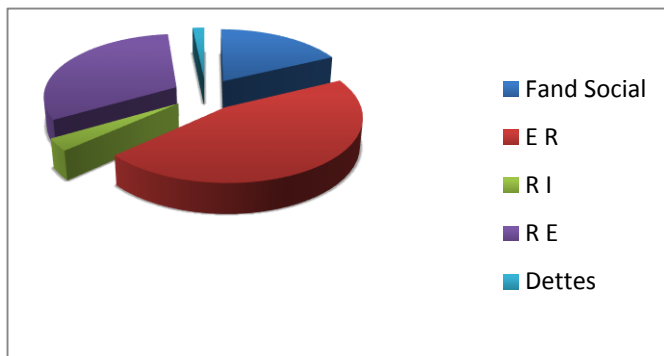
➤ **Du côté de passif**

- Augmentation du fonds social : +20 000 DA
- Augmentation de l'écart de réévaluation : +24,22%
- Dégradation du niveau de résultats en instance d'AF : -7 520 DA

Ces résultats se résument sur la représentation graphique suivante :

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Figure N°06: Représentation graphique de passif du bilan



Source : Nos recoupements à partir des données de Siscoplast.

Il est important de noter que l'augmentation des investissements et des stocks indique une expansion des activités de l'entreprise.

La baisse des disponibilités peut nécessiter une gestion prudente de la trésorerie pour assurer la stabilité financière de l'entreprise. L'augmentation du fonds social renforce la base financière de l'entreprise, mais la dégradation des résultats en instance d'affectation des fonds souligne la nécessité d'une analyse approfondie pour identifier et corriger les facteurs sous-jacents.

2-2-2: Tableau des flux de trésorerie de Siscoplast

L'analyse exhaustive de la variation des avoirs liquides, observée entre le solde initial au 1er janvier 2018 et le solde final au 31 décembre 2018, se trouve consignée dans le tableau des flux de trésorerie. Le tableau ci-dessous montre les fluctuations des flux monétaires pour les exercices 2018 et 2019.

Tableau N°21: Tableau des flux de trésorerie (en KDA)

Intitulé	Exercice 2019	Exercice 2018
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		
Encaissement reçus des clients	321 806	282 135
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	190 492	184 023
Intérêts et autres frais financiers payés	16 880	14 112
Autres encaissement		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	114 434	84 000

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Flux de trésorerie des activités d'investissement		
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles.		
Encaissement sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		
Autres encaissements		
Encaissements sur cessions d'immobilisation financières		
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie des activités d'investissement (B)	00	00
Flux de trésorerie des activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués		
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		
Flux de trésorerie des activités d'investissement (C)	00	00
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	114 434	84 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	12000	69 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	128 434	15 000
Variation de trésorerie de la période	140 434	84000

Source :Elaboré à partir du document interne de Siscoplast

Ce tableau des flux de trésorerie révèle une augmentation significative du flux net provenant des activités opérationnelles, passant de 84 000 à 114 434 KDA entre 2018 et 2019.

Cette hausse est principalement attribuable à une augmentation des encaissements reçus des clients et une gestion plus efficace des sommes versées aux fournisseurs et au personnel. Cependant, il est important de noter l'absence de flux de trésorerie des activités d'investissement et de financement, ce qui peut indiquer une période de stabilité ou de faible activité dans ces domaines. En outre, la variation de trésorerie de la période est en hausse, atteignant 140 434 KDA en 2019 par rapport à 84 000 KDA en 2018, démontrant une amélioration de la santé financière de l'entreprise au cours des exercices 2018 et 2019.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

2-2-3 Les indicateurs de l'activité de Siscoplast

Le tableau des comptes de résultat nous permis de ressortir les indicateurs de l'activité de Siscoplast, pour les deux exercices 2018 et 2019, qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : Calculs de résultat net de l'exercice(indicateurs de l'activité de Siscoplast).

Désignation	2018	2019
I. Production de l'exercice	40 000	46 440
II. Consommation de l'exercice	96 000	103 200
III. Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	-56 000	-56 760
IV. Excédent brut d'exploitation	120 000	1 280 000
X. Résultat net de l'exercice	-176 000	-1 104 000

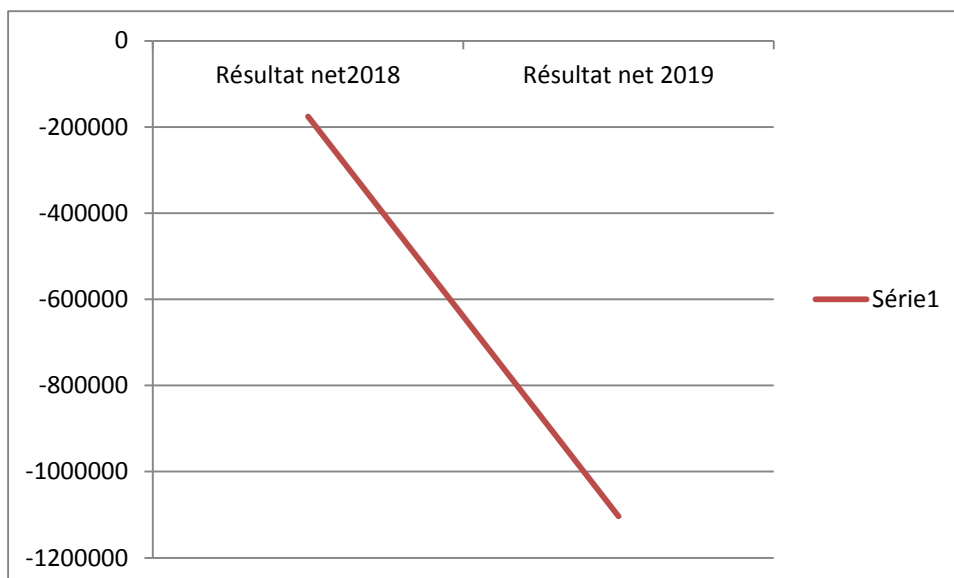
Source : Elaboré à partir du document interne de Siscoplast

Nous constatons, pour les années 2018 et 2019, une augmentation significative de la production et de la consommation. Cependant, la valeur ajoutée d'exploitation reste négative, indiquant des coûts de production dépassant les revenus générés. L'excédent brut d'exploitation montre une amélioration notable en 2019 par rapport à 2018, mais le résultat net de l'exercice reste négatif, ce qui suggère des difficultés financières persistantes malgré l'augmentation des revenus bruts. Il serait judicieux pour l'entreprise d'examiner de près ses coûts de production et sa structure de dépenses pour améliorer sa rentabilité à long terme.

Le résultat net est représenté dans le graphique suivant :

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Figure N°07 : Représentation graphique de Résultat net entre 2018 et 2019



Source : Nos recoupements à partir des données de Siscoplast.

2-2-4 : Le chiffre d'affaires de Siscoplast

Le tableau suivant indique l'évolution du chiffre d'affaires de Siscoplast pour les deux années 2018 et 2019.

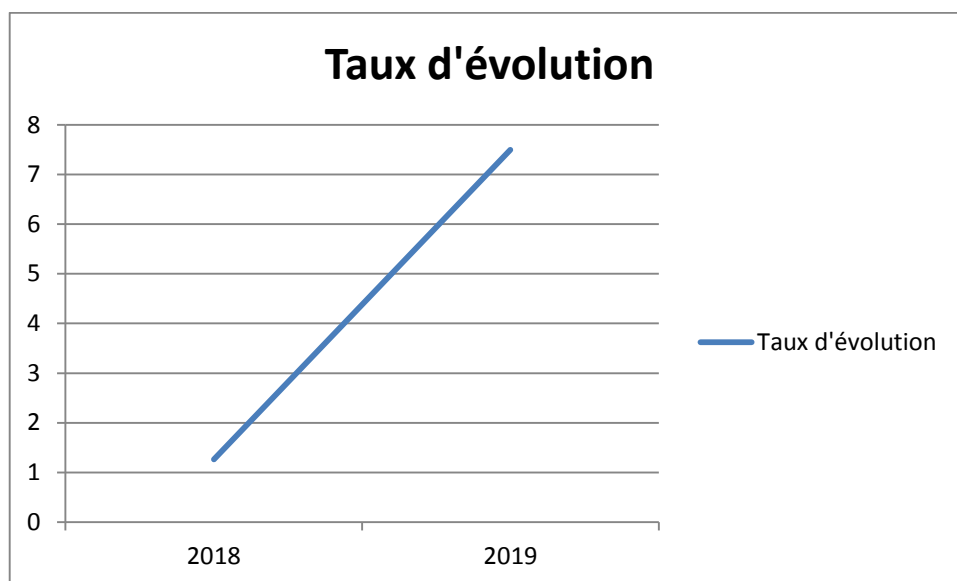
Tableau N°23: Taux d'évolution du chiffre d'affaires (en KDA)

Désignation	2018	2019
Chiffre d'affaires	160 000	172 000
Evolution	2000	12 000
Taux d'évolution	1.26	7.5

Source : Elaboré à partir du document interne de Siscoplast

Ce tableau montre une évolution positive du chiffre d'affaires de Siscoplast entre 2018 et 2019, passant de 160 000 à 172 000 DA. Cette croissance de 12 000 DA représente un taux d'évolution de 7,5%, indiquant une progression solide de l'activité de l'entreprise. Le Chiffre d'affaire de l'année 2017 s'élève à 158 000 DA. Ces résultats témoignent d'une performance encourageante et témoignent de la capacité de Siscoplast à saisir des opportunités de croissance sur le marché. Le chiffre d'affaires est représenté comme suit :

Figure N°07: Représentation graphique de taux d'évolution de chiffre d'affaires de l'année 2018/2019



Source : Nos recoupements à partir des données de Siscoplast.

2-2-5: L'équilibre financier à long terme « FRN » de Siscoplast

Le FRN représente la part des ressources à long terme que l'entreprise va pouvoir consacrer au financement des actifs circulants. Il est déterminé à travers le tableau suivant :

Tableau N°24 : Calcul du FRN

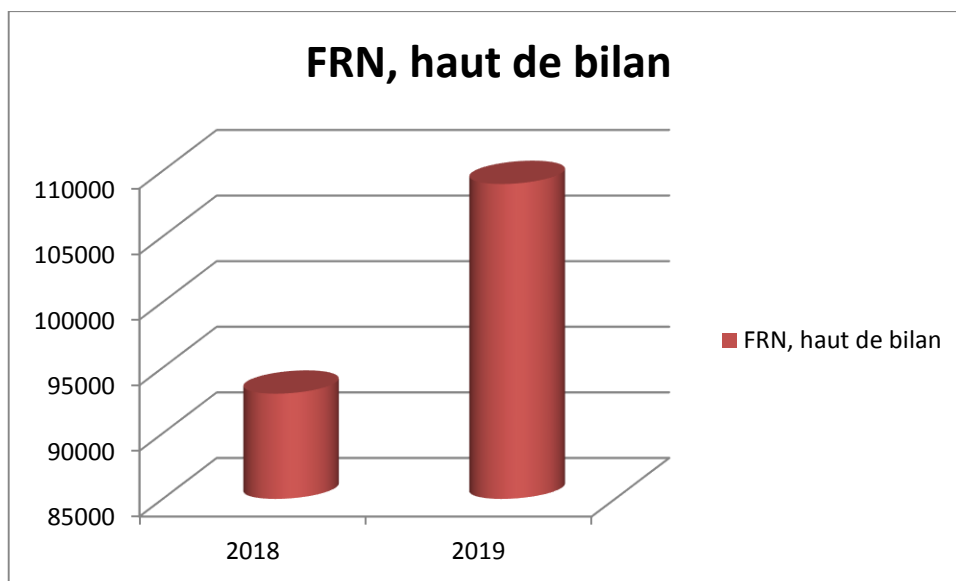
Éléments	Calcul	2018	2019
FRN par le haut de bilan	Capitaux permanents - immobilisations nettes	9 3020.03	109 000
FRN par le bas de bilan	Actif circulant – Dettes à court terme	9 3020.03	109 000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de Siscoplast

Sur les deux années 2018 et 2019, le FRN obtenu est positif, ce qui signifie une situation d'équilibre à long terme pour Siscoplast. C'est une marge de sécurité potentielle. Le FRN est donné la représentation graphique suivante :

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Figure N°09 : Représentation graphique de FRN de l'année 2018/2019



Source : Nos recoupements à partir des données de Siscoplast.

Cependant, il est recommandé de mener des analyses plus approfondies pour évaluer la gestion efficace des immobilisations, du capital permanent, de l'actif circulant et des dettes à court terme afin d'assurer une santé financière durable de l'entreprise.

2-3-6 : L'équilibre financier à court terme « BFR » de Siscoplast

Le BFR est la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par des ressources nées de l'activité. Il est déterminé comme suit :

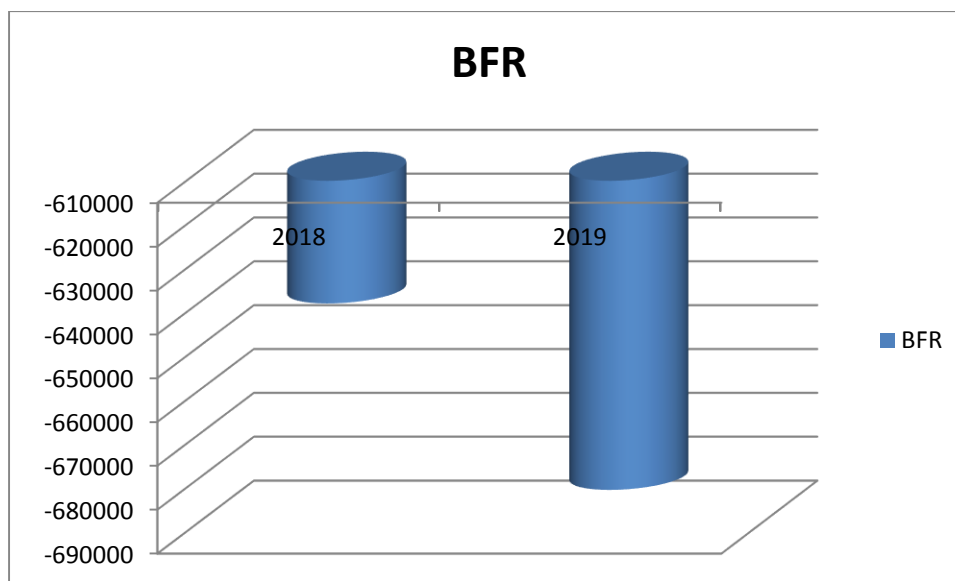
Tableau N°25 : Calcul du BFR

Désignation	2018	2019
Valeur d'exploitation	47 103	54 623
Valeur réalisable	172 416	129 917
Dettes à court terme	857 508	865 028
BFR	-637 989	-680 488

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de Siscoplast

Nous constatons qu'en 2018 et 2019, Siscoplast a réalisé un BFR négatif, ce qui signifie qu'elle est en situation d'équilibre à court terme. Les dettes à court terme ont couvert la totalité des opérations nées du cycle d'exploitation et Siscoplast dégage des ressources disponibles. Le BFR est représenté comme suit :

Figure N°10: Représentation graphique de BFR de l'année 2018/2019



Source : Nos recoupements à partir des données de Siscoplast.

Le Besoin en Fonds de Roulement a fluctué de manière significative, soulignant l'importance d'une gestion financière proactive pour maintenir la stabilité de l'entreprise.

2-2-7: L'équilibre financier immédiat « TN » de Siscoplast

La trésorerie nette (TN) représente la différence entre le BFR et FRN. Elle permet l'analyse de l'équilibre financier ainsi que la situation de la trésorerie. Elle est calculée de la manière suivante :

$$TN = FRN - BFR$$

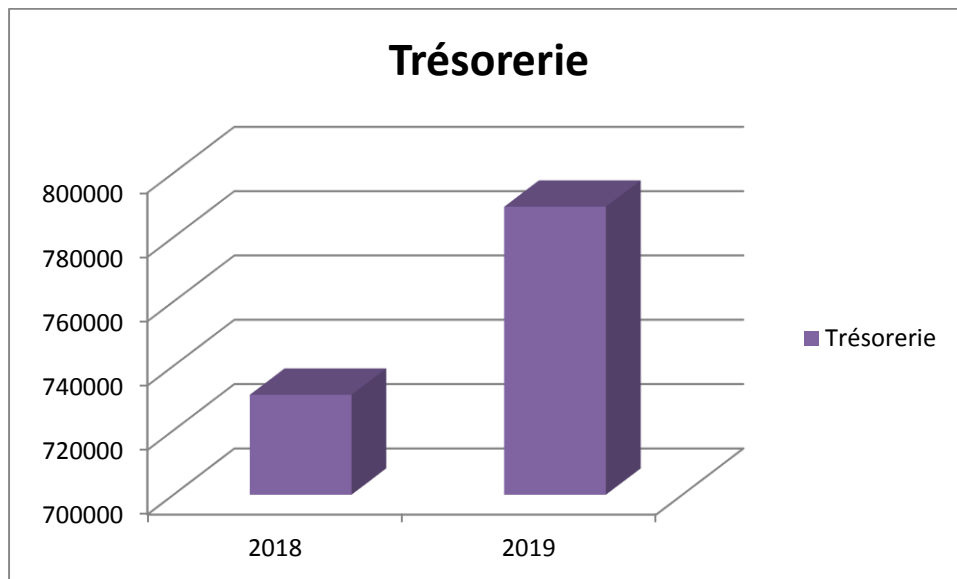
Tableau n° 26 : Calcul de trésorerie

Désignation	2018	2019
FRN	93 020.03	109 000
BFR	-637 989	-680 488
Trésorerie	731 009.03	789 488

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de Siscoplast

Durant les deux années, la trésorerie de Siscoplast est positive, dans cette situation le FRN est suffisamment élevé pour assurer non seulement le financement stable du cycle d'exploitation. La trésorerie est représentée comme suit :

**Figure N°11 : Représentation graphique de la trésorerie de l'année
2018/2019**



Source : Nos recoupements à partir des données de Siscoplast

2-2-8 : Ratio de liquidité générale de Siscoplast

Le ratio de liquidité générale met en relation les actifs à court terme d'une entreprise avec ses passifs à court terme. C'est un indicateur de liquidité d'une entreprise et de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme, un ratio d'environ 2 est considéré comme raisonnable. Si le ratio est inférieur à 1, l'entreprise peut ne pas être en mesure de tenir ses engagements, tandis que si le ratio est trop élevé, il est possible que l'entreprise n'utilise pas efficacement ses actifs.

Ce ratio se calcule de la façon suivante :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{dette à court terme}$$

Tableau N°27 : Calcul de liquidité générale

Désignation	2018	2019
Actif circuit	1 812 918	2 117 781
Dettes à court terme	210 524	342 371
Ration de liquidité générale	6.81	6.18

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de Siscoplast.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

La liquidité générale est supérieure à 1 durant les deux exercices. Ce qui traduit que Siscoplast, à partir des valeurs circulantes, est capable de payer ou de rembourser toutes ses dettes à court terme (6.81 fois en 2018 et 6.18 fois en 2019).

Pour renforcer la santé financière de l'entreprise, il est recommandé d'adopter les mesures suivantes :

- Optimisation de la gestion des stocks et des créances clients pour réduire davantage le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) sans compromettre la qualité des opérations commerciales.
- Évaluation approfondie des politiques de crédit fournisseurs pour minimiser les dettes à court terme et réduire les coûts d'emprunt associés.
- Mise en place d'un plan de gestion de trésorerie efficace pour surveiller et contrôler de manière proactive les flux de trésorerie, en mettant l'accent sur la réduction des dépenses non essentielles et la maximisation des liquidités disponibles.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise peut renforcer sa position financière et sa capacité à faire face aux défis futurs, tout en exploitant les opportunités de croissance à long terme de manière plus efficace.

2-3 : Description des procédures d'audit interne de Siscoplast

Dans cette étape, nous avons segmenté le processus d'audit de trésorerie en plusieurs circuits distincts, chaque circuit représente un ensemble cohérent de tâches visant un objectif commun. Cette méthode de découpage facilite la compréhension et l'organisation des procédures, permettant ainsi à l'auditeur d'identifier les zones à risques et de simplifier le reste du processus d'audit.

En raison de contraintes d'information et de confidentialité des documents, nous n'avons pas pu décrire toutes les procédures relatives à l'audit de trésorerie. Par conséquent, en se basant sur les entretiens avec le responsable de trésorerie et sur certains documents internes de l'entreprise Siscoplast, nous avons tenté de décrire les procédures suivantes en utilisant la technique de transcription narrative : les procédures d'encaissement, de décaissement, d'établissement des rapprochements bancaires, d'approvisionnement de la caisse et de contrôle de caisse.

La transcription narrative est une technique utilisée pour retranscrire des entretiens ou des récits de manière détaillée et expressive. Elle vise à capturer non seulement les mots

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

exacts prononcés, mais aussi les éléments contextuels, les expressions non verbales, les émotions et les descriptions de l'environnement.

2-3-1 : Procédures d'encaissement

Les ventes et prestations de l'entreprise sont systématiquement facturées, avec des clients pouvant régler par chèque, virement ou espèces.

Après la facturation, suivant les conditions convenues avec chaque client, le processus d'encaissement varie. L'encaissement en espèces, réservé aux transactions avec des particuliers, implique une vérification de la facture par le trésorier, la création d'un reçu de versement, et le dépôt des fonds dans un coffre-fort par le chef de section trésorerie.

2-3-1-1 : Encaissements par la caisse (en espèces)

L'encaissement en espèce se fait uniquement lorsque l'entreprise réalise des ventes ou des prestations techniques avec les particuliers. Les procédures d'encaissements de l'entreprise sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°28: Procédure d'encaissement en espèces

Intervenants	Tâches à exécuter
Trésorerie	<ul style="list-style-type: none">• Encaissement sur client• Réception des fonds• Dépôt des fonds au coffre de la caisse et enregistrement
Comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none">• Vérification et comptabilisation

Source : Elaboré à partir des données du service d'audit de Siscoplast

Ce tableau décrit la procédure d'encaissement en espèces, impliquant deux intervenants principaux : la trésorerie et la comptabilité générale. La trésorerie est responsable de recevoir les fonds des clients, de les déposer dans le coffre de la caisse et d'enregistrer les transactions. La comptabilité générale intervient ensuite pour vérifier et comptabiliser ces opérations. Cette procédure vise à assurer une gestion efficace et transparente des liquidités de l'entreprise.

2-3-1-2 : Encaissement par chèque

Lorsqu'un client règle sa facture par chèque, le trésorier enregistre les délais du chèque dans un registre, puis émet un reçu de paiement attestant la transaction. Le client reçoit

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

l'original du reçu et l'entreprise garde une copie. Le caissier dépose ensuite le chèque à la banque. Les copies du chèque et du reçu sont conservées dans une chemise dédiée aux « chèques reçus ».

2-3-2 : Les procédures de décaissements

Les décaissements de l'entreprise incluent les paiements aux fournisseurs locaux et étrangers, les salaires, les dépenses d'investissement, les frais de mission et les impôts. Les paiements se font par chèque, virement ou espèces, selon le montant à payer et la disponibilité des fonds en caisse. Les montants importants sont généralement réglés par chèque ou virement.

2-3-2-1 : Paiement à terme

Le paiement à terme intervient après la réception des biens ou la prestation de service, il est basé sur une demande de paiement justifiant la qualité et la quantité des biens ou services. Le paiement en espèce est rare et conditionné par le montant à payer, avec une vérification et une autorisation rigoureuse avant le paiement. Le paiement par chèque est utilisé pour les montants importants, avec une procédure impliquant la validation du directeur financier, la préparation et la remise au fournisseur avec signature sur un registre.

Tableau N°29 : Achat/ prestation avec paiement à terme

Intervenants	Tâches à exécuter
Achats (unités) et directions centrales	- Réception de la demande de paiement définitive
service finance	- Conformité de la dépense
Trésorerie	- Classement du dossier pour suivi du règlement à l'échéance - Envoi d'une copie du dossier à la comptabilité pour conservation de la dette - Règlement du dossier à l'échéance - Enregistrement du règlement sur les livres de la trésorerie
Comptabilité générale	- Comptabilisation de la dette au compte approprié - Conformité du dossier - Vérification et comptabilisation

Source : Elaboré à partir des données du service d'audit de Siscoplast

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Ce tableau illustre le processus de paiement à terme, impliquant différents acteurs et étapes. Chacun a des fonctions précises, de la réception de la demande de paiement à la comptabilisation finale. Cette structure détaillée devrait favoriser une gestion fluide et efficace des paiements différés.

2-3-2-2 : Paiement à l'avance

Pour les achats locaux de biens ou services, le paiement à l'avance peut être autorisé si nécessaire, sur la base d'une demande de chèque, virement ou fonds. Cette demande doit être accompagnée d'un formulaire signé par le responsable de la structure, précisant l'objet de la dépense, le bénéficiaire et le montant. Pour les demandes de fonds, l'accord du directeur général ou du financier est requis. Le dossier doit également inclure une copie du bon de commande ou contrat, une copie de la facture préforma ou devis, ainsi que tout autre document nécessaire à une comptabilisation appropriée.

2-3-2-3 : Achats à l'importation

Les modes de paiement courants pour les achats à l'importation comprennent la lettre de crédit, la remise documentaire et le virement bancaire. Toute opération d'importation doit être domiciliée, c'est-à-dire enregistrée auprès d'une banque agréée dès la conclusion du marché, sauf si une lettre de crédit est utilisée, auquel cas la domiciliation se fait à l'ouverture de la lettre de crédit.

2-3-2-4 : Dépenses sur frais de mission

L'indemnité de frais de mission est accordée aux employés en mission sur le territoire national conformément aux directives de la convention collective de l'entreprise. L'ordre de mission doit être signé par le PDG ou le directeur de l'unité, selon le personnel concerné. Les frais de mission sont versés selon un barème établi par l'entreprise aux employés ayant effectué une mission à plus de 50 km du lieu de travail habituel (hors wilaya de Tizi ouzou). Le responsable décide de l'octroi de l'indemnité sur la base d'un rapport de mission soumis par l'agent missionnaire

2-3-2-5 : Paiement des salariés

Les salariés de l'entreprise sont payés par virements. Ainsi, une fois la paie clôturée, l'état de virement des salaires est remis à la direction pour signature avant d'être envoyé à la banque (Banque BEA).

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

2-3-3: Rapprochement bancaire

Le trésorier prépare l'état de rapprochement bancaire en rapprochant le solde du relevé bancaire avec le solde saisi dans le journal tenu par l'entreprise pour le même compte bancaire. Il vérifie que tous les encaissements saisis sur le journal ont été crédités sur le compte bancaire, et que tous les décaissements saisis ont bien été débités. Ensuite, le chef comptable vérifie et valide l'état de rapprochement bancaire et passe les écritures de régularisation.

2-3-4: Contrôle de caisse

Le contrôle de la caisse est effectué périodiquement par le directeur comptabilité finance. Il consiste à comparer le solde du journal de caisse tenu par le caissier avec le solde physique de la caisse. En cas d'écart, des explications sont demandées au caissier. Si aucun écart n'est constaté, le contrôle est validé par le directeur général.

2-3-5: Approvisionnement de la caisse

Lorsque le niveau de la caisse devient insuffisant, le caissier dresse un état des dépenses à faire et le transmet au directeur. Après approbation, le directeur établit un chèque au nom du caissier pour le retrait des fonds. Le caissier se rend ensuite à la banque pour retirer les fonds et informe le chef de service finance à son retour, qui vérifie le montant retiré.

La présentation des procédures internes de Siscoplast, met en lumière une gestion et un souci constant de performance. Ces protocoles établissent un cadre rigoureux pour garantir la fiabilité des opérations et la pleine satisfaction des clients, tout en encourageant l'innovation et la progression constante.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Section 03 : Audit des procédures du cycle de trésorerie

L'audit du cycle de trésorerie consiste principalement à examiner l'adéquation entre les objectifs d'audit interne liés aux flux de trésorerie, et les moyens et les procédures effectivement mis en place par l'entreprise pour atteindre ces objectifs. Sur la base de cette évaluation, l'auditeur identifie les faiblesses et les risques spécifiques au cycle de trésorerie. Il formule, ensuite, des recommandations à la direction pour remédier à ces faiblesses et prévenir la matérialisation des risques détectés.

3-1 : Audit et structuration des tâches

Après avoir documenté la procédure et confirmé la compréhension et l'existence du système d'audit, nous allons procéder à une pratique concrète des procédures en employant les outils appropriés, tels que le questionnaire d'audit interne et la grille de répartition des tâches.

3-1-1 : Questionnaire d'audit interne

Le questionnaire d'audit interne représente le premier outil utilisé lors de l'évaluation d'un cycle d'activité au sein d'une entreprise. Pour évaluer l'efficacité des procédures de l'audit interne, nous avons conçu un questionnaire adressé au chef de section trésorerie. Ce questionnaire se compose exclusivement de questions fermées, afin, d'éviter les refus de réponse ou les réponses évasives. Chaque question du questionnaire vise à déterminer si une procédure de contrôle existe.

Une réponse « oui » confirme l'existence de la procédure, ce qui représente un point fort pour l'entreprise. En revanche, une réponse « non » indique l'absence de la procédure de contrôle, constituant ainsi une faiblesse pour l'entreprise. Le questionnaire d'audit interne est divisé en trois parties : système des encaissements, système des décaissements et celui de gestion des comptes.

3-1-1-1 : Le contrôle interne du système des encaissements

L'audit interne du cycle des recettes de trésorerie vise à apprécier :

- L'exactitude et l'intégrité des montants des recettes comptabilisées ;
- Le rattachement correct des recettes à la période comptable adéquate ;
- L'exhaustivité de la prise en compte de l'ensemble des flux entrants réellement perçus ;
- La réalité économique effective des recettes enregistrées dans les comptes ;
- La centralisation complète et l'imputation analytique appropriée des produits encaissés.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Tableau N°30 : Système encaissement

Questions	Oui	Non
Pour les recettes en espèces, sont-elles : -enregistrées sur des pièces de caisse standard et pré numérotées ? -enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ?	 X X	
Si des recettes sont effectuées par des agents (représentants, livreurs.), ces personnes sont-elles tenues : -de délivrer des reçus pré numérotés ? -de transmettre immédiatement ces recettes à la société (ou à la banque) ?	 X X	
Existe-t-il un mode de transmission des factures au service comptable ?	X	
Existe-t-il un mode de procédure de contrôle des factures / commandes/ livraisons ?	X	
Y'a-t-il un traitement des anomalies détectées ?	X	
Y'a-t-il une procédure visant à s'assurer que toutes les factures parviennent au service comptable ?	X	
Existe-t-il une procédure de comptabilisation des factures (responsables, consignes, matérialisation) ?	X	
S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés.		X
Les virements reçus sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ?	X	
Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?	X	
Les personnes chargées de l'imputation des encaissements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?	X	
Les imputations portées sur les encaissements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?	X	
La balance clients est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?	X	
Existe-il un brouillard de caisse où sont enregistrées les opérations de caisse ?	X	
Le brouillard de caisse fait-il objet de contrôle ?	X	
En fin de période, la comptabilité s'assure-t-elle qu'elle a enregistré tous les règlements reçus dans la période ?	X	

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Le versement des fonds se fait-il de façon quotidienne ?	X	
Le total des recettes remises en banque est-il rapproché du total des recettes enregistrées au crédit des comptes clients et débiteurs ?		X
La remise de chèque en banque se fait-elle de façon quotidienne ?	X	

Source : Questionnaire élaboré par le service d'audit et adressé au chef de section trésorerie. Ce questionnaire est conçu pour évaluer les procédures et pratiques liées à l'encaissement dans l'entreprise Siscoplast. Il est structuré de manière détaillée et rigoureuse, couvrant divers aspects tels que la gestion des paiements, l'enregistrement des recettes, le contrôle des factures et les processus de vérification et de rapprochement. Cette approche exhaustive vise à garantir la transparence, la précision et la sécurité dans la gestion des encaissements.

Le questionnaire sur les systèmes d'encaissements vise à évaluer la compréhension et la maîtrise des processus liés à la gestion des encaissements dans une entreprise. Les questions peuvent porter sur les méthodes de comptabilisation des encaissements, les contrôles internes en place pour assurer la fiabilité des encaissements, ainsi que sur les outils informatiques utilisés pour gérer efficacement ces processus. En répondant à ces questions, les professionnels peuvent démontrer leur expertise dans ce domaine essentiel de la gestion financière.

3-1-1-2 : Le contrôle interne du système des décaissements

Le contrôle interne du cycle des dépenses de trésorerie permet de garantir que :

- Tous les paiements effectués sont enregistrés et comptabilisés avec précision ;
- Les règlements comptabilisés correspondent aux dépenses réelles de l'entreprise ;
- Les paiements sont enregistrés dans la bonne période comptable ;
- Les dépenses sont correctement évaluées ;
- Les dépenses sont imputées, totalisées et centralisées de manière précise.

Tableau N°31 : Système décaissements

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Questions	Oui	Non
Les pièces justificatives des dépenses reçoivent elles un « bon à payer », avant émission des titres de règlement ?	X	
Les signataires du bon à payer des titres de paiement disposent-ils de tous les éléments nécessaires pour vérifier que les contrôles ont été biens faits ?	X	
Est-il interdit de payer des duplicata de facture ?	X	
Les titres de paiement émis sont-ils pré numéroté ?	X	
Les écarts entre les relevés fournisseurs et les règlements effectués sont-ils :	X	
- Mis en évidence ?	X	
- Analysés ?	X	
Les pièces justificatives sont-elles annulées après le paiement pour éviter les doubles règlements ?	X	
Les titres de paiement sont-ils transmis au bénéficiaire directement par le signataire ?		X
Ya t-il un avis de règlement des dépenses ?	X	
Les comptes bancaires sont-ils crédités au jour de l'émission des chèques ?		X
Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les doubles règlements ?		X
Le règlement des dépenses en espèces est-il limité à un montant raisonnable ?	X	
Pour les paiements en espèces, est-il exigé un reçu ?	X	
L'émission des chèques en blanc (valeur, bénéficiaire et /ou date) sont-ils interdits ?	X	
Les chèques erronés sont-ils annulés et conservés pour éviter leur réemploi ?	X	
Les titres de paiement vierges sont-ils conservés dans un lieu sûr ?	X	
Leur utilisation est-elle contrôlée (suivi des séquences numériques par exemple) ?	X	
Les paiements en espèces sont-ils :		
-saisis sur des pièces de caisse pré numéroté ?	X	
- Enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?	X	

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles :	X	
- accompagnées de justificatifs ?	X	
- soumises à l'autorisation d'un responsable ?		
Le service comptable s'assure-t-il que tous les titres de paiement émis sur la période ont bien été comptabilisés ?	X	
Les personnes chargées de l'imputation des paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?	X	
Les imputations portées sur les règlements sont-elles vérifiées avant comptabilisations ?	X	
Les écarts éventuels sont-ils immédiatement expliqués ?	X	

Source : Questionnaire élaboré par le service d'audit et adressé au chef de section trésorerie.

Ce questionnaire est bien structuré et couvre de nombreux aspects importants des systèmes des décaissements. Globalement, il semble que la plupart des contrôles et procédures sont mises en place, ce qui est positif.

Cependant, il y a quelques points à améliorer, comme le délai de crédit des comptes bancaires après l'émission des chèques et la nécessité de limiter les paiements en espèces. En général, le système des décaissements semble solide mais pourrait bénéficier de quelques ajustements pour renforcer encore davantage le contrôle interne.

Le système de décaissement joue un rôle essentiel dans la gestion des finances d'une organisation. Il est essentiel non seulement pour assurer le bon fonctionnement des opérations quotidiennes, mais aussi pour maintenir la confiance des parties prenantes, y compris les fournisseurs, les employés et les partenaires financiers.

3-1-1-3 : Le contrôle interne : banque/ caisse

L'examen des procédures d'audit interne, relatives à la gestion des comptes de caisse et de banque, doit permettre de vérifier, au-delà des contrôles déjà effectués sur les flux entrants et sortants de trésorerie, que :

- le processus de suivi, de rapprochement et de comptabilisation des soldes de caisse est rigoureux et fiable ;
- l'intégralité des mouvements sur les comptes bancaires et de caisse est correctement enregistrée dans la comptabilité ;
- les transactions de trésorerie sont conformes aux orientations financières et stratégiques définies par la direction.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Tableau N°32 : Système banque/ caisse

Questions	Oui	Non
Le rapprochement bancaire est-il effectué à la fin de chaque mois ?	X	
La procédure de rapprochement prévoit-elle : -Une comparaison des numéros et montants des chèques émis ? -L'examen des chèques annulés ? -La comparaison des dates et montants de recettes encaissées avec le journal des recettes et le total des règlements reçus ?	X X X	
Les anomalies détectées, lors des rapprochements bancaires, sont-elles analysées et corrigées ?	X	
Les rapprochements sont-ils toujours revus par un responsable ?		X
L'ouverture et la fermeture des comptes de banque sont-elles sous la responsabilité de la direction ?	X	
Les signatures autorisées déposées en banque sont-elles ; -régulièrement vérifiées - automatiquement modifiées en cas de départ ?		X
Le niveau des dépôts bancaires est-il contrôlé : -pour éviter des comptes à découvert quand d'autres sont largement approvisionnés ? - pour obtenir une rémunération des excédents de trésorerie ?	X X	
A-t-on spécialisé chaque compte bancaire (paiements des salaires, fournisseurs, etc) ?	X	
La caisse est-elle tenue d'après un système de fonds fixe ?	X	
Si des espèces sont versées à la caisse, surveille-t-on que le montant en caisse n'excède jamais le plafond ?		X
La sécurité des fonds est-elle bien assurée : -dans l'entreprise ? - pendant les transferts ?	X	

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

		X
Les chèques de réapprovisionnement sont-ils établis au nom du responsable des fonds ?	X	
Des documents dûment autorisés sont-ils exigés pour tous mouvements de caisse ?	X	
Ces documents sont-ils : - Accompagnés des pièces justificatives ?	X	
Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées en fin de période (avec rapprochement avec les soldes comptables) ?	X	
Des vérifications régulières des espèces en caisse sont-elles effectuées par des responsables ?	X	
L'accès à la caisse est-il limité ?	X	
La centralisation du journal de caisse est-elle faite régulièrement ?	X	

Source : Questionnaire élaboré par le service d'audit et adressé au chef de section trésorerie.

Le système banque/caisse est globalement solide, avec des procédures bien établies pour le rapprochement bancaire et la gestion de la caisse. Les contrôles internes sont adéquats, mais il y a des possibilités d'amélioration, notamment en renforçant la vérification régulière des espèces en caisse par des responsables.

En résumé, le système offre une base solide pour une gestion financière efficace, mais une vigilance continue est nécessaire pour maintenir et améliorer le contrôle interne.

3-1-2 : Grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches est le deuxième document de travail dans la mission d'évaluation d'un circuit d'activité d'une entreprise. Elle permet de ressortir les éventuels cumuls de tâches entre les fonctions à caractère incompatible.

Tableau N°33 : Grille de séparation des tâches

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Tâches	PDG	Directeur finance et comptabilité	Chef de service finance	Chef de service engagements extérieurs	Chef de section trésorerie	Trésorier	Caissier	Comptable
Tenue de la caisse							X	
Détentions des chèques reçus			X					
Signature des chèques	X							
Paielement par caisse						X		
Prévision de la trésorerie					X			
Détentions des carnets de chèques								
Vérifications des pièces justificatives			X					
Autorisation d'avances aux salariés		X						
Déterminer le besoin de réalimentations					X		X	
Enregistrement des chèques								X
Etablissement des rapprochements bancaires						X		X
Envoi des chèques					X			
Tenue du brouillard de caisse							X	
Tenue du journal de trésorerie						X		
Dépôts en banque de chèques ou d'espèces					X		X	
Justification des comptes clients								X
Tenue de la comptabilité fournisseurs								X
Approbation des relevés bancaires					X			
Préparation des budgets								X

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Suivi des opérations crédit documentaire				X				
Accès à la comptabilité générale		X	X					X

Source : Questionnaire élaboré par le service d'audit et adressée au chef de section trésorerie.

Le tableau représente une grille de séparation des tâches entre les responsabilités financières et comptables au sein de l'entreprise. Il montre comment différentes tâches sont réparties entre les niveaux hiérarchiques et les services. Cette répartition des responsabilités suit les principes de contrôle interne pour réduire les risques d'erreurs ou de fraudes. Certaines mesures de sécurité financière, comme la double signature des chèques, sont mises en place. En identifiant les zones d'amélioration potentielle, telles que la coordination entre les services, cela permet de contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Cette vue d'ensemble des responsabilités financières et comptables met en évidence l'importance de la séparation des tâches pour une gestion financière efficace et sécurisée.

3-1-3 : Les forces et faiblesses de siscoplast

Sur la base des renseignements que nous avons pu tirer du questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches, d'une part, et des informations collectées, d'autre part, nous avons essayé de dégager les points forts et les faiblesses du cycle trésorerie de l'entreprise.

3-1-3-1 : Les points forts de Siscoplast

L'entreprise Siscoplast renforce sa transparence et sa responsabilité grâce à des pratiques d'audit interne. Parmi ses atouts, on trouve un manuel de procédures, l'obligation de pièces justificatives pour les paiements, et des seuils spécifiques pour les bons de commande et les contrats. Les achats en espèces sont limités à 50 000 Dinars, et chaque mouvement de caisse est enregistré.

Les recettes sont centralisées, les valeurs conservées en lieu sûr, et les chèques remis en banque quotidiennement. La comptabilisation est effectuée dès émission et réception, les rapprochements bancaires sont mensuels, et un suivi régulier des créances est maintenu. La cohérence des documents de facturation est contrôlée, et des vérifications régulières des espèces en caisse sont réalisées par les responsables.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

3-1-3-2 : Points faibles de Siscoplast

Les points faibles de l'entreprise Siscoplast révèlent de plusieurs domaines nécessitant des améliorations. Parmi eux, on note que le manuel de procédures n'est pas mis à jour, qu'il manque un système à double signature, et que les états de rapprochement bancaires ne sont pas toujours revus par un responsable.

De plus, les titres de paiement ne sont pas transmis directement au bénéficiaire par le signataire. Il y a un cumul des tâches par le chef de section trésorerie, notamment la préparation et l'envoi des chèques, et la sécurité des fonds pendant les transferts n'est pas bien assurée.

3-2 : Evaluation des procédures d'audit interne portant sur le cycle de trésorerie

Après avoir examiné la conformité des procédures documentées, analysé les réponses apportées au questionnaire d'audit interne, et étudié la grille de séparation des tâches, l'auditeur externe « Commissaire aux comptes » procédera à l'évaluation finale des procédures en place. Cette étape cruciale lui permettra de se forger un jugement définitif sur l'adéquation et l'efficacité des processus et contrôles mis en œuvre par l'entité dans le cycle de trésorerie.

Le tableau, ci-dessous, présente l'appréciation du cycle trésorerie en matière d'audit mis en place.

Tableau N°34 : Appréciation des procédures d'audit interne mises en place

Objectif d'audit interne	Dispositif d'audit interne mis en place
S'assurer que toutes les dépenses correspondent à des pièces justificatives acceptées.	Tout décaissement est soumis à la présentation préalable des pièces justificatives signées.
S'assurer que toutes les dépenses sont autorisées par des personnes ayant autorité pour cela.	Visa de toutes les dépenses par le directeur.
S'assurer qu'un double paiement des dépenses par la caisse est impossible.	Le cachet « payé » apposé sur la pièce de base après le paiement
S'assurer qu'un double paiement des factures	Toute facture fournisseur payée porte la mention «

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

fournisseurs est impossible.	PAYE » au vu de laquelle aucun autre paiement ne peut être fait.
S'assurer que les chèques annulés sont Inutilisables.	Mention « annulé » portée sur le chèque.
S'assurer que les dépenses effectuées au cours des missions sont en relation avec l'objet de la mission.	Justification des dépenses de la mission, et vérification des avantages accordés à chaque catégorie d'employés lors des missions avant signature par le supérieur hiérarchique.
S'assurer qu'il est gardé une trace de la réception de toutes les recettes.	La secrétaire enregistre les titres de paiements à la réception.
S'assurer qu'une double comptabilisation des dépenses et des recettes est impossible.	Numérotation des pièces et référencement dans le logiciel de comptabilité, qui s'oppose à toute saisie portant les mêmes références qu'une saisie préalablement faite.
S'assurer que tous les mouvements affectant les comptes de trésorerie sont enregistrés sans délai dans les dits comptes.	L'enregistrement des opérations de trésorerie, se fait en temps réel, après la signature des titres de paiement ou la réception des avis bancaires.
S'assurer que les comptes bancaires sont fiables.	Rapprochements bancaires mensuels.
S'assurer qu'il y a un inventaire physique des espèces en caisse.	Contrôle régulier de la caisse par les responsables.
S'assurer que la délivrance des chèques est suivie.	Existence d'un registre de suivi des règlements émargé par le demandeur et les bénéficiaires.
S'assurer que les chèques sont protégés contre le vol et les détériorations physiques.	Conservation dans un coffre-fort. Ceux en cours d'utilisation sont gardés par le chef de section trésorerie et ceux non utilisés par le chef de service.
S'assurer que les valeurs en caisse sont protégées contre le vol et les détériorations physiques.	Conservation des valeurs dans un coffre fort.
S'assurer du non débordement de l'encaisse	Il existe un plafond des espèces en caisse.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

auniveau de la caisse.	
S'assurer du non rupture de la liquidité au niveaude la caisse.	Existence d'un seuil de sécurité de la caisse. Ces déclenchent le réapprovisionnement.
S'assurer de la sécurité au niveau du journal de trésorerie.	Etablissement d'une situation journalière de caisset de banque.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de l'entretien et du questionnaire du contrôle interne.
Le tableau présente les objectifs d'audit interne de l'entreprise et les mesures mises en place pour les atteindre. Chaque objectif est associé à une procédure spécifique, telles que la vérification des pièces justificatives et la sécurisation des valeurs en caisse.

Tableau N° 35 : Les constats typiques de l'audit du cycle de trésorerie

	Forces	Faiblesses
Contrôle interne	Des processus bien définis et documentés pour les paiements et les encaissements, avec des contrôles appropriés pour prévenir les fraudes.	Absence de séparation des tâches, manque de vérification périodique et de rapprochements bancaires irréguliers.
Gestion des flux de trésorerie	Prévisions de trésorerie précises, gestion efficace des surplus de trésorerie et utilisation adéquate des facilités de crédit.	Mauvaise prévision des flux de trésorerie, gestion inefficace des liquidités, et des retards dans le recouvrement des créances.
Rapprochement bancaire	Rapprochements réalisés régulièrement et de manière exacte.	Rapprochements non réalisés ou incorrectes, conduisant à des erreurs non détectées.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Bien que ces mesures reflètent un système solide d'audit interne, des améliorations continues, telles que la mise à jour régulière des procédures, sont nécessaires pour assurer une gestion financière efficace.

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast (SPA)

Conclusion

Nous avons essayé dans ce chapitre de mettre en évidence la pratique des procédures de l'audit interne en se focalisant sur l'évaluation du cycle de trésorerie, en suivant les étapes d'une méthodologie bien définie et avec l'utilisation des documents et outils nécessaires.

En plus, nous avons identifié les points essentiels concernant la réalisation de la pratique de l'audit interne au sein d'une entreprise et étudié la conformité de la démarche adoptée avec les procédures dictées par les référentiels internationaux.

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is partially unrolled, with the top edge curving upwards and the bottom edge curving downwards. The text "Conclusion générale" is centered within the scroll.

Conclusion générale

Pour s'adapter aux changements rapides du monde des affaires, les entreprises doivent veiller à avoir un contrôle rigide et fiable de leurs finances. Un système de contrôle interne solide est essentiel pour éviter les fraudes, les dépenses inutiles et d'autres comportements financiers ou éthiques problématiques qui pourraient nuire à leur performance et à leurs succès.

Le système de contrôle interne ce n'est qu'une traduction des objectifs stratégiques sur le plan opérationnel, il est destiné à accroître la probabilité que les objectifs fixés seront atteints à travers d'une mise en place d'un ensemble des procédures destiné à maîtriser les risques qui empêchent l'atteinte de ces objectifs.

Mais, un système de contrôle interne efficace seulement ne s'assure pas la continuité de l'entreprise. Pour cela, l'environnement lui oblige de se doter des outils qui permettent d'évaluer et d'évoluer ce système de contrôle interne pour avoir une assurance raisonnable, parmi ces outils utilisés on trouve l'audit interne.

L'audit interne est un processus dans lequel un auditeur indépendant examine les opérations d'une organisation pour s'assurer qu'elles respectent les normes et les procédures établies. Cela se fait en collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation, et l'objectif est de vérifier que les contrôles internes fonctionnent efficacement pour garantir la fiabilité et la conformité des activités.

L'audit, en tant qu'outil indépendant et objectif, permet de valider cette maîtrise. Il offre à l'organisation une évaluation du contrôle des opérations, des conseils et contribue à la création de valeur ajoutée. De plus, il permet d'évaluer les systèmes d'information, d'analyser la qualité des données produites et des procédures en place, tout en suggérant des améliorations des pratiques.

L'évaluation de l'audit au niveau du cycle de trésorerie se fait par le suivi des procédures qui intègre en trois phases principales, à savoir, phase de préparation qui consiste à structurer l'audit de manière à ce qu'il soit efficace, ciblé et pertinent pour évaluer la trésorerie, par la suite, la phase de réalisation qu'elle est cruciale pour identifier les points forts et les points faibles de la gestion de la trésorerie, et la dernière phase représente la phase de conclusion, qui vise à garantir que les résultats de l'audit sont correctement interprétés et que les problèmes identifiés sont adressés de manière appropriée et que des améliorations sont apportées aux processus de gestion de la trésorerie pour éviter les situations défavorables qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'audit du cycle de trésorerie consiste principalement à examiner l'adéquation entre les objectifs d'audit interne liés aux flux de trésorerie, et les moyens et les procédures

effectivement mis en place par l'entreprise pour atteindre ces objectifs. Par cela, en employant des outils appropriés tels que les questionnaires (système encaissements, système décaissements, système banque/caisse) et la grille de séparation des tâches.

Après l'utilisation des documents et outils nécessaires, nous avons pu dégager les points forts et les points faibles de Siscoplast, en plus nous avons identifié les points essentiels concernant la réalisation de la pratique de l'audit interne au sein d'une entreprise et étudié la conformité de la démarche adoptée avec les procédures édictées par les référentiels internationaux.

A travers de cette étude, nous avons tiré plusieurs enseignements sur l'audit interne. Nous avons pu décrire dans un premier temps la notion de la trésorerie, le processus ainsi que les objectifs et les risque de la trésorerie. Ensuite, nous avons entamé l'audit interne en rappelant ses objectifs et différentes composantes, ainsi que sa démarche d'évaluation.

Dans un second temps, nous avons traité un cas pratique portant sur l'évaluation des procédures de l'audit interne du cycle de trésorerie de l'entreprise SISCOPLAST,

A l'issue de ce travail, notre constat est que l'évaluation des procédures de l'audit interne se fait effectivement suivant une démarche bien déterminée ainsi que l'existence des procédures clairement définies au sein de l'entreprise SISCOPLAST. De ce fait, nous confirmons les deux hypothèses précédentes.

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ Allain Charles MARTINET et Ahmed SILEM, « Lexique de gestion et de management », édition DALLOZ, 2005.
- ❖ ANNE FORTIN, « Etatdes flux de trésorerie » Presses de l'Université du Québec, Québec, 1998.
- ❖ Annie BELLIER et B.GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2004.
- ❖ Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, « Gestion de trésorerie » Edition Economica, Paris, 2000.
- ❖ BARRY Mamadou, « Audit contrôle interne » 1^{ere} édition, Paris, 1995.
- ❖ Bernard BARTHELEMY, Philippe Courrèges, « Gestion de risque », édition d'organisation, paris, 2004.
- ❖ BURLAUD, A, et autres, « Dictionnaire de gestion », édition Faucher, paris, 1995.
- ❖ CARTIER LE GUARINEL, Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre de référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006.
- ❖ COHEN, Elie, « Dictionnaire de gestion », édition la découverte, paris, 2001.
- ❖ CORBEL, Bernard, MURRY, Bernard, « l'audit qualité interne démarche et technique de communication », édition Afnor, Paris, 2000.
- ❖ GRAND. Bernard, « Audit comptable et financier » édition Economica, paris ,1999.
- ❖ H.Vlaminick, « Histoire de la comptabilité »,édition ,1979, Paris.
- ❖ Hamid CERBAH, « Tableau des flux de trésorerie », Edition pages bleues, Alger, 2014.
- ❖ HUBERT de la Bruslerie, « Trésorerie d'entreprise : Gestion des liquidités, et les risques », édition DALLOZ, paris, 2003.
- ❖ J, Raffeleau, F,Duboie et Menoville, « L'audit opérationnel, que sais-je ! » édition 1984, Paris.
- ❖ J, RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition Organisation, paris. 2010.
- ❖ Jean- David Darsa, Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », édition GERESO, Paris, 2014.
- ❖ J-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, « Gestion Financière », Edition d'Organisation, Paris, 2011.
- ❖ LIONNEL, Collins et G, Vallin, « Audit et contrôle interne », 4^{ème} Edition, 1992.
- ❖ LAWRENCE, B, SAWYER, « La pratique de l'audit interne », 2^{ème} éditionLIA, 1976.

- ❖ Marc Gauguin et autres, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, 2007.
- ❖ Marc GUAGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, « Gestion de trésorerie » Edition Economica, Paris, 2007.
- ❖ Michel SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6^{ème} Edition Dunod, Paris, 2015.
- ❖ POLONIATO Bruno, « Nouvelle trésorerie d'entreprise », 2eme édition, 1997.
- ❖ R, KHELASSI. « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne ». 2^{ème} éditions. Alger, 2007.
- ❖ RAFLEGEAN, Jean, « L'audit opérationnel » édition PUF, paris 1984.
- ❖ RENARD, Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7^{ème} édition d'organisation, paris, 2010.
- ❖ SCHICK, Pierre et autres, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010.
- ❖ SILLERO, Alberto, « Audit et révision légal » édition Eska, paris, 2000.
- ❖ Thibout CLERMONT, « Les ratios financiers : calculs et explications 2024 ».
- ❖ VILLALONGA, Christophe, « l'audit qualité interne- une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit » édition Dunod, paris, 2003.

Mémoires

- ❖ HAMANI Lydia et TAHAR Assia, « L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise », mémoire de master, option comptabilité, contrôle et audit, Université ABEDERRAHMANE MIRA Bejaia, promotion 2021/2022.
- ❖ BOUKHENNOUFA Rabea et TAZEKRAT, « Audit et Gestion des risques du contrôle interne au sein d'une entreprise », mémoire de master, option audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeride Tizi-Ouzou, promotion 2015/2016.
- ❖ SAHEB Hamza et SAIDI Belkacem, « Evolution du contrôle interne du cycle de trésorerie », mémoire de master, option audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, promotion 2018/2019.
- ❖ Garcel NGANGA-YAKI, « L'audit du cycle de la trésorerie du CESG », mémoire online de Master 2. Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées. Paris, 2013.

Textes législatifs et réglementaires

- ❖ L'IFACI, « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne », paris, édition 2013.
- ❖ Loi 88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
- ❖ Normes 2200 publiées par L'IFACI, « Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre 2008 révisé en octobre 2012.

Liens internet

- ❖ Site ; [https://Fr.wikipedia.org/wiki /Gestion des risques](https://Fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques).
- ❖ Site ; <http://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/.ur>
- ❖ Site : <https://www.clubentreprise.fr>
- ❖ Site ; <https://www.bdo.fr>

Tables des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale et problématique 1

Chapitre I : Présentation du cycle de la trésorerie de l'entreprise

Introduction 4

Section 01 : Les aspects conceptuels sur la trésorerie 5

1-1. Définition du cycle trésorerie 5

1-1-1. Les opérations concernées par le cycle de trésorerie 6

1-1-2. Les processus du cycle de trésorerie 6

1-1-3. Les comptes retraçant les opérations de trésorerie 7

1-2. Objectifs d'audit interne appliqué au cycle de trésorerie 7

1-3. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie 9

1-3-1. La fonction de budgétisation- estimations des niveaux d'encaisses 9

1-3-2. La fonction encaissement 10

1-3-3. La fonction décaissement 10

Section 02 : Outils et techniques de gestion de la trésorerie 11

2-1. Les tableaux des flux de trésorerie..... 11

2-1-1. Tableau de financement 11

2-1-2. Tableau de flux de trésorerie 14

2-1-2-1. Notion de tableau de flux de trésorerie 14

2-1-2-2. Structure du tableau de flux de trésorerie 15

2-2. Les prévisions de trésorerie 16

2-2-1. Le plan de financement..... 17

2-2-1-1. Définition du plan de financement 17

2-2-1-3: Structure du plan de financement..... 17

2-2-2. Le budget de trésorerie 18

2-2-2-1. Définition du budget de trésorerie 18

2-2-2-2. Structure du budget de trésorerie	19
2-2-3. La fiche en valeur	21
2-2-3-1. Définition de la fiche en valeur	21
2-2-3-2. Objet de la fiche en valeur	21
2-3. Les sources de financement de la trésorerie	22
2-3-1. Le crédit démobilisation de créance commercial	22
2-3-2. Le crédits sans mobilisation de créance	24
Section 03 : Les risques et les problèmes liés à la trésorerie	25
3 1. Les risques liés à la trésorerie	25
3-1-1. Les risques financiers	25
3-1-1-1. Le risque de signature	25
3-1-1-1-1. Notion de risque de signature	25
3-1-1-1-2. Evaluation du risque de signature	26
3-1-1-1-3. La gestion du risque signature	26
3-1-1-2. Le risque de taux d'intérêt	26
3-1-1-2-1. Notion de risque de taux	26
3-1-1-2-2. Evaluation du risque de taux	27
3-1-1-2-3. La gestion du risque de taux d'intérêt	27
3-1-1-3. Le risque de change	27
3-1-1-3-1. Notion de risque de change	27
3-1-1-3-2. Evaluation du risque de change	28
3-1-1-3-3. La gestion du risque de change	28
3-1-2. Les risques opérationnels de trésorerie.....	29
3-1-2-1. Risques liés à la budgétisation	29
3-1-2-2. Risques liés aux encaissements et aux décaissements	29
3-1-2-3. Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque	29
3-1-2-4. Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banque	29
3-2. Les problèmes de trésorerie	30
3-2-1. Les origines des problèmes de trésorerie.....	30
3-2-1-1. Les problèmes structurels de trésorerie	30
3-2-1-2. Les problèmes conjoncturels de trésorerie	30
3-2-1-3. Les problèmes organisationnel de trésorerie	31
3-2-2. Les ratios indicateurs de difficultés de trésorerie	31
Conclusion de chapitre	34

Chapitre II : Audit interne et le cycle de trésorerie

Introduction	35
Section 01 : Le cadre conceptuel de l'audit interne	36
1-1. L'évolution de l'audit interne.....	36
1-2. Définition de l'audit interne et objectif	38
1-2-1. Définition de l'audit	38
1-2-2. Définition de l'audit interne	39
1-2-3. L'objectif de l'audit interne	41
1-3. Positionnement de l'audit interne.....	41
1-3-1. L'audit interne et l'audit externe	41
1-3-2. L'audit interne et contrôle de gestion	43
1-3-3. L'audit interne et l'inspection	45
1-3-4. L'audit interne et l'audit de qualité	46
1-3-5. L'audit interne et contrôle interne	47
1-3-6. L'audit interne et le risque Management.....	48
Section02 : Processus et outils de l'audit interne	50
2-1. Le processus d'une mission d'audit.....	50
2-1-1. Définition de la mission d'audit	50
2-1-2. Le champ d'application	50
2-1-2-1. L'objet de la mission d'audit.....	50
2-1-2-2. Fonction de la mission d'audit	51
2-1-2-3. La durée de la mission d'audit	51
2-1-2-4. Les phases de la mission d'audit	51
2-1-2-4-1. Phase de préparation	52
2-1-2-4-2. Phase de réalisation	52
2-1-2-4-3. Phase de conclusion	52
2-2. Les outils d'audit interne	52
2-2-1. Les outils d'audit d'interrogations.....	53
2-2-1-1. Les sondages statistiques.....	53
2-2-1-2. Les interviews	54
2-2-1-2-1. Les étapes de préparation de l'interview	54
2-2-2. Les outils d'audit informations	55

2-2-2-1. Les questionnaires	55
2-2-3. Outils de descriptions	56
2-2-3-1. Les organigrammes	56
2-2-3-2. La narration	56
2-2-3-3. Le diagramme de circulation	56
2-2-3-4. La grille de séparation des tâches	58
2-2-3-5. Les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes	59
2-3. L'audit de trésorerie	59
2-3-1. Définition de l'audit de trésorerie	60
2-3-2. Objectifs d'audit interne appliqué au cycle de trésorerie	60
2-3-2-1. Système d'audit interne des encaissements	60
2-3-2-2. Système d'audit interne des décaissements	60
2-3-2-3. Système d'audit interne de la comptabilisation des mouvements de trésorerie	61
2-3-2-4. Système d'audit interne de la caisse et de banque	61
2-3-3. Les étapes pour l'audit annuel de trésorerie	61
2-3-4. L'impact de l'audit interne sur la trésorerie	62
Section 03 : Les risques liés à l'audit interne et leurs évolutions	64
3-1. Les risques du l'audit interne	64
3-1-1. Les définitions de quelques notions	64
3-1-1-1. Définition du risque	64
3-1-2. Cartographie des risques	64
3-1-2-1. Définition de la cartographie des risques	64
3-1-2-2. Objectifs de la cartographie des risques	65
3-1-2-3. Les étapes à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques	65
3-1-2-3-4. Les classes de risques	66
3-2. l'évaluation du risque	67
3-2-1. La mesure des risques	68
3-2-2. Les instruments de mesure du risque	69
3-2-2-1. Visite et observation	69
3-2-2-2. Sondages et enquêtes	69
3-2-2-3. L'analyse historique, le retour d'expérience et la traçabilité	69
3-2-2-4. Audit et expertise	70
3-2-3. Les limites de la mesure	70

3-2-3-1. Problème de type cognitif	70
3-2-3-2. Problème de nature organisationnelle	71
Conclusion de chapitre	72

Chapitre III : La pratique de l'audit de la trésorerie au sein d'ENPC Siscoplast

Introduction	73
---------------------------	-----------

Section 01 : Présentation de l'entreprise Siscoplast	74
---	-----------

1-1. Historique de Siscoplasr.....	74
1-2. Objectifs et missions d'audit interne.....	74
1-3. Les produits de Siscoplast.....	75
1-4. Certification et qualité.....	75
1-5. Les clients de Siscoplast.....	76

Section 02 : Prise de connaissance de Siscoplast	77
---	-----------

2-1. Prise de connaissance de l'aspect organisationnel.....	77
2-1-1. Direction générale.....	77
2-1-2. Cellule contrôle et statistique	77
2-1-3. Service juridique.....	77
2-1-4. Service finance	78
2-1-5. Département commercial.....	78
2-1-6. Département approvisionnement.....	78
2-1-7. Département exploitation	79
2-1-8. Département technique	79
2-1-9. Département personnel et moyens généraux	79
2-1-10. Service sécurité.....	79
2-2. Prise de connaissance de l'aspect financier	81
2-2-1. Evaluation bilancielle de Siscoplast	81
2-2-2. Tableau des flux de trésorerie de Siscoplast.....	83
2-2-3. Les indicateurs de l'activité de Siscoplast.....	84
2-2-4. Le chiffres d'affaires de Siscoplast	86
2-2-5. L'équilibre financier à long terme « FRN » de Siscoplast	87
2-2-6. L'équilibre financier à court terme « BFR » de Siscoplast	88
2-2-7. L'équilibre financier immédiat « TN » de Siscoplast.....	89
2-2-8. Ratio de liquidité générale de Siscoplast.....	90

2-3. Description des procédures interne de Siscoplast.....	91
2-3-1. Procédures d'encaissement.....	92
2-3-1-1. Encaissement par caisse	92
2-3-1-2. Encaissement par banque	92
2-3-2. Procédures de décaissement	93
2-3-2-1. Paiement à terme	93
2-3-2-2. Paiement à l'avance.....	94
2-3-2-3. Achats à l'importation	94
2-3-2-4. Dépenses sur frais de mission	94
2-3-2-5. Paiement des salariés	94
2-3-3. Rapprochement bancaire	95
2-3-4. Contrôle de caisse	95
2-3-5. Approvisionnement de la caisse	95
Section 03 : Audit des procédures du cycle de trésorerie	96
3-1. Audit et structuration des tâches.	96
3-1-1. Questionnaire d'audit interne	96
3-1-1-1. Le contrôle interne du système des encaissements	96
3-1-1-2. Le contrôle interne du système des décaissements	98
3-1-1-3. Le contrôle interne chèque/ caisse.....	100
3-1-2. Grille de séparation des tâches.	102
3-1-3. Les forces et les faiblesses de Siscoplast.....	104
3-1-3-1. Les points forts de Siscoplast	104
3-1-3-2. Les points faibles de Siscoplast.....	105
3-2. Evaluation définitive des procédures d'audit interne dans le cycle de trésorerie	105
Conclusion.....	108
Conclusion générale	109
Bibliographie.	
Liste des tableaux et figures.	
Tables des matières.	

Résumé

La trésorerie de l'entreprise est une traduction financière de la gestion de l'entreprise, elle est l'ensemble des liquidités à un moment donné. Elle est une assurance pour l'entreprise lui permettant de prolonger son existence et d'être solvable pour honorer sa signature. L'audit de cycle de trésorerie est une fonction indispensable pour assurer la bonne gestion de l'entreprise et pour garantir une pérennité aussi longue possible.

Ce présent mémoire intitulé : (Audit du cycle de trésorerie au sein d'une entreprise) ; Cas Siscoplast ENPC de Draa El Mizane a été réalisé d'abord, par curiosité de voir de près la santé financière de l'unité Siscoplast de fabrication du plastique et caoutchoucs, ensuite, dans l'objectif d'appliquer une analyse des états financiers pour calculer la trésorerie, et les procédures de l'audit interne ainsi la méthode des questionnaires.

Enfin, dans le but de pouvoir analyser notre problématique principale qui est la suivante : En quoi consiste l'audit interne liée au cycle de trésorerie au sein de l'entreprise Siscoplast ?

Mots clés

- Cycle de trésorerie.
- L'audit de trésorerie.
- L'audit interne.
- Les procédures du cycle de trésorerie.
- Flux de trésorerie.
- Les indicateurs de l'activité.
- L'équilibre financier.