

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI 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 du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : *Audit et Contrôle de Gestion*

Thème

*Audit du risque financier d'illiquidité.
Cas : Entreprise Electro-Industries AZAZGA*

Réalisé par :

FEZZANI Amrane

SAHRAOUI Zoheir

Dirigé par :

Mr MADOUCHE Yacine

Membres de jury :

Président : Mr SADAOUI Farid, M.C.A, à UMMTO

Examineur : Mr HADADI Lounes, M.A.A, à UMMTO

Rapporteur : Mr MADOUCHE Yacine, M.A.A, à UMMTO

Promotion : 2017 / 2018

Remerciements

Nous remercions notre encadreur Monsieur
MADOUCHE Yacine et tous ceux qui nous ont
aidé à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

*Je dédie ce travail
à mes chers parents, frères et sœurs et à
toute ma famille et mes proches,
ainsi qu'à tous mes amis.*

FEZZANI Amrane

*Je dédie ce travail
à mes chers parents, frères et sœurs et à
toute ma famille et mes proches,
ainsi qu'à tous mes amis.*

SAHRAOUI Zoheir

*Liste des
abréviations*

Liste des abréviations

- **AFNOR** : Association Française de Normalisation
- **AMF** : Autorité des marchés financiers
- **BFR** : Le besoin en fonds de roulement
- **BT** : Bases tensions
- **COSO** : Committee of Sponsoring Organization
- **DFC** : Direction finance et comptabilité
- **ENEL** : Entreprise Nationale des industries électroniques
- **ERM** : Enterprise Risk Management
- **FERMA** : Federation of European Risk management Associations
- **FRAP** : La feuille de révélation et d'analyse de problème
- **IFACI** : Institut français de l'audit et du contrôle internes
- **IIA** : The Institute of Internal Auditors
- **ISO** : Organisation internationale de normalisation
- **MT** : Moyennes tensions
- **OECCA** : L'ordre des experts comptables et comptables agréés
- **OPA** : Offre publique d'achat
- **PME** : Petite et moyenne Entreprise
- **PMI** : Project Management Institute
- **SONELGAZ** : Société Nationale d'Electricité et de Gaz
- **SOX** : Sarbanes-Oxly
- **TPE** : Terminal de paiement électronique
- **VAR** : Value at risk

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel des risques de l'entreprise.	
Introduction.....	4
Section 01 : Approche globale sur les risques de l'entreprise	4
Section 02 : La gestion des risques de l'entreprise.....	11
Section 03 : Les risques financiers de l'entreprise	15
Conclusion	27
Chapitre II : Les apports de l'audit interne à la maîtrise des risques.	
Introduction.....	28
Section 01 : L'audit interne et le contrôle interne	28
Section 02 : Le management des risques et l'audit interne	36
Section 03 : La démarche d'audit du risque d'illiquidité	43
Conclusion	51
Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA.	
Introduction.....	52
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	52
Section 02 : La direction finance et comptabilité et l'audit interne de l'Electro-Industries	59
Section 03 : La réalisation de la mission d'audit du risque d'illiquidité	64
Conclusion	78
Conclusion générale.....	79

Introduction
Générale

Introduction générale

En tant qu'organisation poursuivant des objectifs dans un environnement économique, l'entreprise est le lieu de rencontre de toute une série d'intervenants intéressés par sa performance. Il s'agit notamment des dirigeants, des actionnaires et des tiers (institutions de crédits, autorités publiques, clients et fournisseurs, salariés, etc.).

Toute entreprise est définie comme une unité économique organisée, elle a pour vocation de créer de la valeur ajoutée. Cette entité est soumise à des contraintes d'efficacité, elle doit donc atteindre les objectifs fixés tels que : la rentabilité, la productivité, la solvabilité et en fin la rentabilité.

En effet, la vie d'une entreprise est soumise à plusieurs risques qui la menacent à atteindre ses objectifs, les risques sont tous les événements pouvant survenir qui sont de nature à réduire sa rentabilité, il peut s'agir des menaces qui se réalisent, des erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorable. Le risque expose l'organisation à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité, il apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour l'amélioration de la performance.

Parmi les risques auxquels est exposée toute organisation, on trouve : les risques économiques, stratégiques, opérationnels, financiers, etc. Les risques financiers sont positionnés tout de suite après les risques stratégiques, ils figurent symboliquement au centre de la pyramide des risques de l'entreprise. Il existe des dizaines de risques financiers susceptibles de menacer l'entreprise à savoir : risque de crédit, risque de taux d'intérêt, risque de taux de change, risque de liquidité ou d'illiquidité, etc.

Le premier risque financier existant, quelle que soit l'entreprise est le risque d'illiquidité, il s'agit d'un manque de liquidité pour faire face aux créances de façon immédiate, il correspond également à une rupture de trésorerie, dans ce cas, une entreprise peut encourir la faillite, elle doit donc en permanence, disposer de la trésorerie nécessaire pour faire face à toutes échéances.

Aujourd'hui, l'augmentation des risques dans les économies des pays et les défaillances de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Parmi les outils de la gestion des risques, on trouve le processus management des risques, le contrôle interne et l'audit interne.

L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements, des faits, des structures et des documents par rapport à des référentiels internes à l'entreprise. Cela permet donc de relever les écarts, de rechercher les causes, d'étudier leurs conséquences ou

implications de relever les risques de l'entreprise de manière à mieux les maîtriser, les supprimer et à mieux assurer la survie des procédures de contrôle interne.

A partir de cela, l'objectif de notre étude est de montrer le rôle que joue l'audit interne dans la gestion et la maîtrise du risque d'illiquidité dans l'entreprise.

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, mais découle d'une mûre réflexion motivée par plusieurs acteurs. En effet toute entreprise est amenée à investir pour maintenir sa position ou espérer la développer. Pour ceci, elle se doit d'améliorer sans cesse la gestion de sa trésorerie pour éviter de se retrouver devant une situation d'illiquidité ou de rupture de trésorerie.

Notre choix est motivé aussi par le fait que ce thème s'inscrit dans le cadre de notre formation de master Audit et Contrôle de Gestion.

Ce travail de recherche a pour objectif de circonscrire le concept du risque d'illiquidité étant sur le plan théorique que sur le plan empirique, tout en mettant l'accent sur le rôle central que joue l'audit interne pour la maîtrise de ce risque.

Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la problématique suivante :

- **Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise ?**

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Quels sont les différents risques qui menacent l'entreprise et comment sont-ils gérés ?
- Quels sont les apports de l'audit interne pour la maîtrise des risques ?
- Quelle est la démarche à suivre pour la conduite d'une mission d'audit interne ?
- Comment se déroule la mission de l'audit du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise ?

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons adopté en premier lieu une recherche documentaire qui va nous permettre de cerner le cadre théorique. En deuxième lieu, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA. Pour la collecte de données sur le terrain, nous avons adopté une étude descriptive et analytique qui vise à répondre à notre question de départ à travers une méthode d'étude de cas.

Pour répondre à notre problématique et atteindre notre objectif, nous allons structurer notre travail en trois chapitres :

Introduction générale

Les deux premiers chapitres présentent le cadre théorique de notre étude et le troisième chapitre sera consacré pour le cadre pratique.

A travers le premier chapitre, nous allons présenter le conceptuel des différents risques de l'entreprise.

Le second chapitre sera consacré pour la présentation de l'audit interne, ses apports pour le contrôle interne et le management des risques ainsi que la démarche à suivre pour la conduite d'une mission d'audit interne.

Le troisième chapitre concerne le cadre pratique, qui se concentre sur le déroulement d'une mission d'audit du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA.

Chapitre 1 :
Le cadre conceptuel des
risques de l'entreprise

Introduction

Toute entreprise est exposée à une multitude de risques. Chaque risque va impacter l'entreprise à travers un coût économique et financier susceptible de déstabiliser ses fondamentaux, sa capacité de financement ou d'investissement, elle est donc menacée à atteindre ses objectifs fixés. Il existe une extrême diversité des risques au sein de l'entreprise, qui peuvent remettre en cause sa pérennité. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, d'identifier, d'analyser et de maîtriser l'ensemble des risques susceptibles.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les différents risques de l'entreprise en général, les différents risques financiers et particulièrement le risque d'illiquidité. Pour bien présenter l'étude de ce chapitre, nous avons subdivisé ce dernier en trois sections, la première section est consacrée pour l'approche globale sur les risques de l'entreprise, la deuxième section pour la gestion des risques de l'entreprise et enfin la troisième section pour la présentation des différents risques financiers de l'entreprise.

Section 01 : Approche globale sur les risques de l'entreprise

Le risque est la possibilité que survienne un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa.

Dans cette section, nous allons donner un aperçu sur le risque, une définition du risque de l'entreprise et une présentation des différentes classes de risque de l'entreprise.

1. Histoire du risque

L'histoire nous apprend que la pratique du risque aurait existé bien avant que le concept ne soit défini de manière linguistique ou mathématique. Les historiens ont retrouvé, sous forme de prêts garantissant les transports de marchandises par voie terrestre ou maritime, des traces de prédiction et gestion des risques en Mésopotamie au IV^e siècle avant J.-C, ainsi que des preuves de pratiques assurantielles visant à lutter contre les désastres naturels en Chine au V^e siècle avant J.-C.

Dans l'Antiquité, Grecs et Romains ont développé l'assurance maritime (prêt à la grosse aventure) et l'assurance à la personne (santé et vie) de manière corporatiste, à l'attention des légionnaires ou des tailleurs de pierre.

Il faut néanmoins attendre la fin du Moyen Âge et la découverte des probabilités pour que le risque se calcule et s'affranchisse de la notion de destin.¹

Le tableau suivant représente une brève histoire du risque.

¹ Laurent PIERANDEREI, « Risk Management », Edition DUNOD, Paris, 2015, P3.

Tableau N°01 : Une brève histoire du risque

Période	Concepts	Outils	Gestion
De l'Antiquité à la renaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Polythéisme, monothéisme 	Destin	Formes embryonnaires d'assurance
Des lumières à la seconde guerre mondiale	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des probabilités et statistiques formelles 	Modélisation, hasard probabilisé et risque calculé	Institutionnalisation de l'assurance, principe de prudence
Des années 1950 à la fin du XX ^e siècle	<ul style="list-style-type: none"> • IT et Data processing, mathématiques computationnelles. • Psychologie cognitive. • Approfondissement de la notion juridique de responsabilité • Couverture des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Algorithmes, simulations Monte Carlo, sciences actuarielles • Heuristiques Hedging 	Refus social du risque (principe de précaution, préventive généralisée, normes) et prise de risque excessive de la finance
Au XX ^e siècle	<ul style="list-style-type: none"> • Révolution numérique (big/smart data, réalités virtuelles et augmentées, intelligence artificielle, machine to machine...) • Neurosciences du risque • Conformité 	<ul style="list-style-type: none"> • Détection numérique des facteurs de risques (alertes, contrôles, stress et back tests...) • Maîtrise des risques de modèles 	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivisation accrue du risque et rationalisation de la notion de coût, arbitrage • Réponse institutionnelle à l'instabilité financière

Source : Laurent PIERANDREI, Op.cit., P3

2. Définition du risque de l'entreprise

Le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. Il s'agit de tous les risques qui sont susceptibles d'atteindre ou ont déjà atteint l'entreprise dans sa vie courante.

Selon le cadre de référence 2010 de l'AMF (les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne) : « Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ». ²

Selon L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) « le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise ». ³

« Un risque négatif est la menace que, lors d'une action ou par inaction, un événement dont la vraisemblance est incertaine affecte la capacité d'une entreprise (d'un organisme) à atteindre ses objectifs. L'événement est dit redouté.

Un risque positif est l'opportunité que, lors d'une action, un événement dont la vraisemblance est incertaine améliore la capacité d'une entreprise (d'un organisme) à atteindre ses objectifs. L'événement est alors dit souhaité ». ⁴

3. Les composantes du risque de l'entreprise

Toutes les définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- La gravité, ou conséquence de l'impact, et à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

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 ». ⁵

4. Les différentes classes de risques de l'entreprise

Les risques de l'entreprise sont nombreux, ils sont présentés comme suit :

² Laurent PIERANDREI, Op.cit., P32.

³ Jacques RENARD, « La théorie et la pratique de l'audit interne », 5^{ème} Edition d'organisation, Paris, 2008, P146.

⁴ Jean LE RAY, « De la Gestion des risques au management du risque », 3^{ème} Edition Afnor, Saint-Denis, 2015, P50.

⁵ Jacques RENARD, Op.cit., P147.

4.1. Risques géopolitiques

Les risques géopolitiques sont tous les risques qui peuvent se présenter pour l'entreprise au-delà de ses frontières géographiques en particulier et au niveau géopolitique en général. À partir du moment où une organisation évolue à l'extérieur de son pays d'origine pour quelque raison que ce soit (présence de clients, de fournisseurs...), elle est exposée au dit « risque pays » où sont localisées ses activités.

4.2. Risques économiques

Après avoir l'identification, l'analyse des risques géopolitiques, l'organisation est aussi confrontée aux risques économiques composés d'indicateurs macro-économiques tels que l'inflation, évolution des conditions de financement et de refinancement, la disponibilité et de la rareté des ressources de l'entreprise nécessaires à son bon fonctionnement, situation conjoncturelle locale, régionale, nationale et internationale, se sont tous les risques susceptibles d'affecter la pérennité de l'organisation.⁶

4.3. Risques stratégiques

Quelle que soit sa taille et la nature de l'organisation, elle doit élaborer une stratégie pour faire face à ses concurrents. L'entité va être confrontée, en permanence et tout au long de la mise en œuvre de son modèle stratégique à des risques dit « risques stratégiques ». ⁷

4.4. Risques financiers

La mise en œuvre du modèle stratégique engendre plusieurs risques financiers. Du risque d'illiquidité, taux de change, du risque de crédit... qui peuvent remettre en cause en une journée la pérennité complète de l'organisation, les risques financiers constituent une famille de risques spécifiques.⁸

4.5. Risques opérationnels

Les risques opérationnels sont tous les risques pouvant engendrer un dommage et une perte, pendant la réalisation de l'activité de l'entreprise qui touchent les cycles de production, de distribution, processus logistique, gestion documentaire, etc.

4.6. Risques Industriels

Les risques Industriels est un ensemble de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, il s'agit des pannes machines, de chaînes de montage ou d'assemblage, d'activités de finition légère ou de transformation...

⁶ Jean-David DARSA, Op.cit., P45.

⁷ Idem, P46.

⁸ Idem, P47

4.7. Risques juridiques

Les risques juridiques constituent la première classe de risques opérationnels à traiter. Il s'agit d'un type de risque lié au droit ou à une règle de droit, il peut correspondre à l'éventuelle mauvaise conception de la règle de droit ou la difficulté de son interprétation, ou encore, à la mauvaise volonté dans l'application d'une loi de la part des personnes physiques ou morales qui y sont soumises.

4.8. Risques informatiques

Les risques informatiques sont une source permanente, récurrente et coûteuse de risques critiques pour les entreprises, compte tenu de l'usage intensif, permanent et structurel des outils informatiques (matériels, logiciels, applications, infrastructures réseaux, etc.) et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.

4.9. Risques « ressources humaines »

Les risques ressources humaines sont constitués de deux grands types de risques majeurs : les risques sociaux (climat social, gestion de la compétence..) et les risques psychosociaux. Cette classe de risques est également rattachée indirectement aux risques opérationnels qui nécessitent un traitement particulier et délicat.⁹

4.10. Risque d'image et/ou de réputation

Le risque d'image ou le risque de réputation peut être considéré comme des problématiques de haut niveau. La contrefaçon, rumeurs, guerre économique, diffamation, contrebande, concurrence déloyale, peuvent être l'origine de ce risque, de ce fait, l'entreprise est dans l'obligation de bien maîtriser ce risque afin de préserver son image et sa réputation.¹⁰

4.11. Risque « knowledge management » /gestion de la connaissance

Principal actif de l'entreprise, la connaissance et les savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes les entreprises aux risques de la gestion de la connaissance. Afin de sanctuariser l'actif essentiel de l'entreprise. Elle doit assurer un bon encadrement des différentes sources de risque à savoir : la documentation des procédures et des processus, actualisation des modes opératoires, gestion de la donnée et de l'information en interne et en externe.

⁹ Jean-David DARSA, Op.cit., P49.

¹⁰ Idem, P50.

4.12. Autres risques

La classe des « autres risques », regroupe toute une série de risques à traiter de manière individuelle. Ces types de risques pouvaient être marqués de la complexité d'un secteur d'activité à l'autre, il s'agit notamment des problématiques de sur qualité, de risque environnemental et de maîtrise du développement durable, de défaillance des dispositifs de contrôle interne, de défaillance de pilotage, de gouvernance de l'entreprise, etc.¹¹

4.13. Risque d'intégrité

Le risque d'intégrité est au sommet de la pyramide des risques. Ce risque est à percevoir tant d'un point de vue individuel (démarche, comportement ou action inappropriée, réalisés par un acteur individuel : discrimination, injure, non-respect des règles d'entreprise, vol, fraude...) que d'un point de vue de conformité/déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise et l'entreprise elle-même des règles, lois et décrets en vigueur).¹²

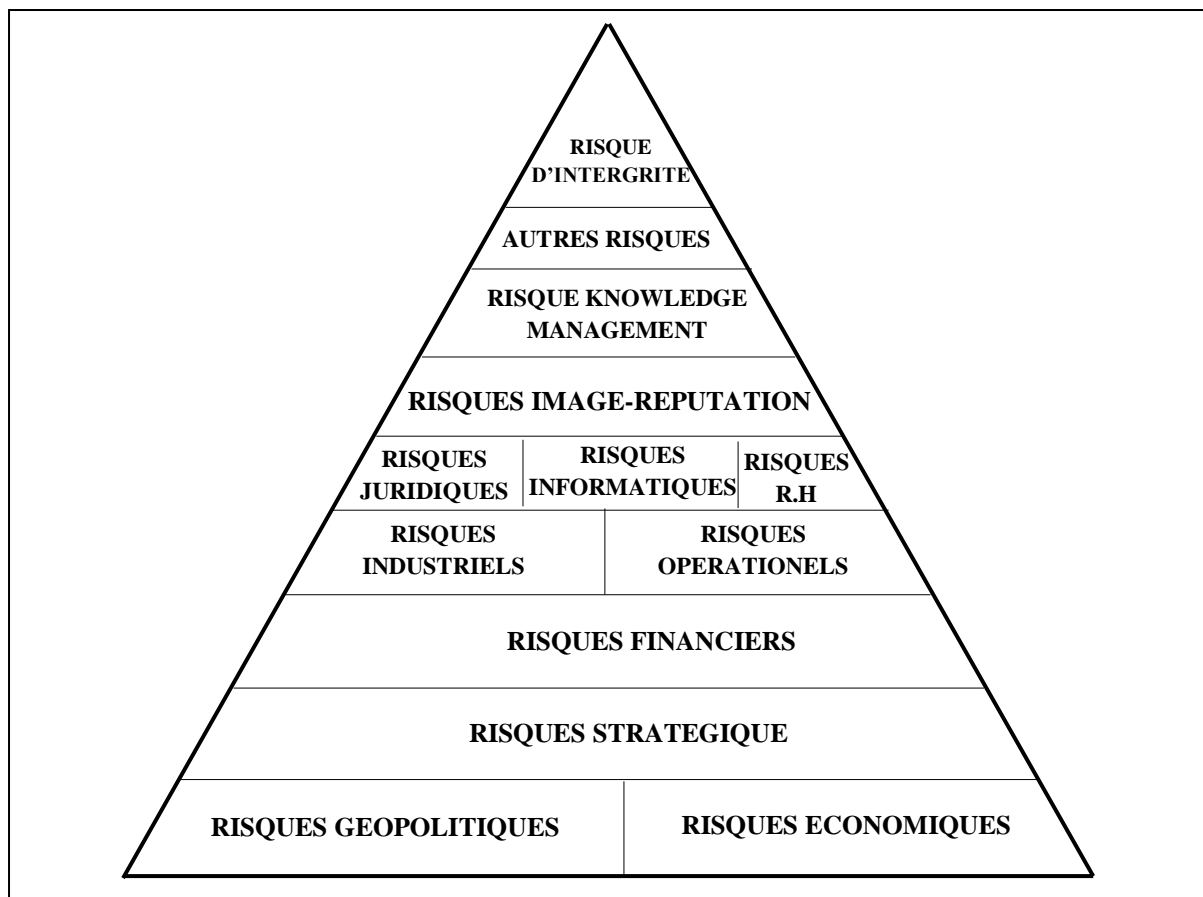
Ces treize classes de risques spécifiques permettent de savoir de manière simple les principaux enjeux conceptuels à traiter en entreprise. Mais la pyramide des risques ne couvre malheureusement pas tous les risques à appréhender.

La figure suivante nous illustre les différents risques de l'entreprise.

¹¹ Jean-David DARSA, Op.cit., P51

¹² Idem, P52.

Figure N° 01 : La pyramide des risques de l'entreprise



Source : Jean-David DARSA, Op.cit., P43.

5. La cartographie des risques

La cartographie des risques est l'un des outils qui permet d'évaluer les risques en entreprise.

5.1. Définition de la cartographie des risques

Selon Jean LE RAY, « La cartographie représente un périmètre de management donné, croisement d'une ou plusieurs unités de gestion avec un ou plusieurs domaines de risques et d'un niveau de déploiement (entreprise, processus, projet, affaire, etc.) Elle est l'image résultant de l'évaluation des risques identifiés au sein de ce périmètre. Il n'est plus ici question d'une croix dans une « case », mais de multiples croix ou points portés sur une même matrice d'évaluation, positionnés au regard de leur criticité respective ».¹³

5.2. L'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques repose sur 5 étapes :

- Première étape : élaboration d'une nomenclature de risques.
- Deuxième étape : identification de chaque processus/fonction/activité devant faire objet d'une estimation.
- Troisième étape : estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités.
- Quatrième étape : appréciation globale de chaque risque dans chaque activité.

¹³ Jean LE RAY, Op.cit., P170.

- Cinquième étape : calcul du risque spécifique de chaque activité.

5.3. Objectif de la cartographie des risques

La cartographie des risques à pour objectifs :

- d'évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- permettre aux responsables d'être informés des différents risques qui menacent leurs activités afin d'adapter le management de ses dernières ;
- permettre à la Direction Générale d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ainsi qu'aux auditeurs internes d'élaborer leur plan d'Audit pendant leur différentes missions d'audit au sein de l'organisation.

Section 02 : La gestion des risques de l'entreprise

Dans cette section, nous allons définir la gestion des risques de l'entreprise et essayer de présenter les référentiels et les dispositifs de cette dernière.

1. Définition de la gestion des risques de l'entreprise

Selon Laurent PIERANDREI « La gestion des risques en Entreprise (Enterprise Risk Management) est le cadre de la gestion des risques de l'entreprise, qui s'attache à identifier les causes et effets d'événements porteurs de risques, à en étudier l'impact sur les objectifs, le patrimoine et la performance de l'entreprise et à proposer des mesures adaptées afin de gérer au mieux ces risques ». ¹⁴

La gestion des risques permet à toute organisation des différents effets indésirables dans la maîtrise de ses opérations, afin d'en tirer profit, et à protéger et renforcer son patrimoine. Et cela va permettre à l'entité d'atteindre les objectifs fixés et assurer sa pérennité.

2. Les référentiels de la gestion des risques de l'entreprise

Les référentiels de la gestion des risques de l'entreprise sont les suivants :

2.1. Le COSO

« Le référentiel le Committee of Sponsoring Organization (COSO) est basé sur le principe que le contrôle interne est un processus qui nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation, afin de procurer l'assurance raisonnable d'un management conforme aux règlements et à la réalisation effective des objectifs ». ¹⁵

¹⁴ Laurent PIERANDREI, Op.cit., P32.

¹⁵ Idem, P33.

Le COSO à pour principales objectifs :

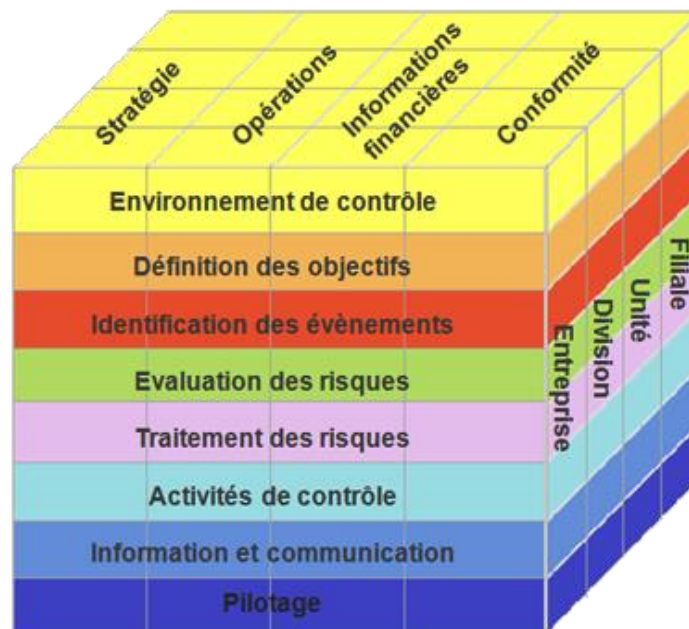
- La conformité aux lois et règlements ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La réalisation des opérations ;
- L'optimisation des opérations.¹⁶

Le COSO est organisé en cinq composants :

- Environnement de contrôle ;
- Evaluation des risques ;
- Activités de contrôle (règles et procédures traitant les risques et matérialisation des contrôles) ;
- Information et communication ;
- Supervision.¹⁷

La figure suivante présente le cube COSO 2013, qui nous illustre la relation entre les objectifs, les composantes et les activités du référentiel COSO.

Figure N°02 : Cube COSO 2013



Source : Laurent PIERANDREI, Op.cit., P34.

¹⁶ Laurent PIERANDREI, Op.cit., P33.

¹⁷ Idem, P33.

2.2. L'AMF (Autorité des marchés financiers)

« L'AMF a mis en place un cadre de référence (développé en 2007) pour la gestion des risques et du contrôle interne qu'elle a adapté aux valeurs boursières de moyennes et petites capitalisations en 2008 ». ¹⁸

Pour l'AMF, la gestion des risques contribue à :

- la création de la valeur ajoutée ;
- la préservation des actifs et l'image fidèle de l'organisation ;
- avoir des informations fiables pour prendre les bonnes décisions qui permettent d'atteindre des objectifs fixés ;
- sensibiliser les principaux acteurs quant aux risques inhérents à leur activité.

2.3. ISO 31000

Cette norme propose des principes et des lignes directrices pour le management des risques ainsi que pour la mise en place de processus de mise en œuvre aux niveaux stratégique et opérationnel.

Le but de la norme est de s'appliquer et de s'adapter à tout public, toute entreprise publique ou privée, toute collectivité, toute association, tout groupe ou individu. Il ne s'agit pas de créer un système de management parallèle, mais de proposer un référentiel unique, adaptable et flexible.

2.4. Les cadres législatifs américain et français de contrôle interne

Suite aux différents scandales financiers qui ont secoué les Etats-Unis aux débuts des années 2000 (Enron, Worldcom ;...) les autorités fédérales américaines ont adopté, le 31 juillet 2002, la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX). Cette loi est centrée sur la fiabilité et la crédibilité de l'information financière à travers les états comptables et financiers publiés et la responsabilité des gestionnaires pour toutes les sociétés cotées à la Bourse de New York.

Cette loi oblige :

- la mise en place d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration ;
- la création des comités spécialisés à savoir comité d'audit, comité de rémunération et comité de recrutement ;
- l'encadrement des prêts octroyés par l'entreprise à ses dirigeants ;
- la mise en place d'un contrôle interne qui s'appuie sur un cadre (COSO).

¹⁸ Laurent PIERANDEREI, Op.cit., P36.

En France, en se référant aux directives du système américain de contrôle des entreprises cotées en bourse, les autorités françaises ont publié la loi sur la sécurité financière. Cette loi dont l'application est du ressort de l'autorité de l'AMF, a contribué à la diffusion de la loi Sarbane-Oxley en France, à telle point qu'elle est appelé : la loi « Sarbane-Oxley » à la Française.

3. L'objectif de la gestion des risques

La gestion de risques a pour objectifs :

- Analyser et gérer l'ensemble des risques afin d'éviter tous les impacts potentiels ;
- Alerter les dirigeants de l'organisation sur la survenance possible de risques majeurs et de risques jugés inacceptables ;
- Proposer et coordonner la mise en place des plans d'actions pour réduire et changer le profil de ces risques ;
- Proposer ou valider les limites de risque par grande famille de risque ou domaine d'activité ;
- Analyser les nouveaux processus d'investissement du point de vue des risques financiers et opérationnels et fixer des limites pour ces nouveaux processus d'investissements ;
- Identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

4. Le processus de la gestion des risques

Les entreprises font face à un grand nombre de risques, de ce fait la gestion des risques doit être une partie essentielle et importante de la gestion stratégique de toute entreprise. La gestion des risques permet d'identifier les risques auxquels fait face l'entreprise afin d'atteindre avec succès les objectifs de l'organisation.

Le processus de la gestion des risques comporte :

- l'identification méthodique des risques qui menacent les activités de l'entreprise ;
- l'évaluation de la probabilité qu'un événement survient ;
- la compréhension de la façon à faire face à ces éventuels événements ;
- la mise en place de systèmes afin de faire face également aux conséquences ;
- la surveillance de l'efficacité des approches et contrôles en matière de gestion des risques.

4.1. Le rôle du processus de la gestion des risques

Le processus de la gestion des risques permet :

- d'améliorer la prise de décision ;

- de gérer le capital et les ressources d'une façon plus efficace ;
- d'anticiper ce qui pourrait mal tourner et d'empêcher une grave perte financière ;
- d'assurer un meilleur suivi du plan d'action en temps voulu et conformément au budget.

5. Les stratégies de la gestion des risques de l'entreprise

Le management des risques au sein de l'organisation veille à la recherche de la stratégie la plus efficace afin de mieux gérer l'incertitude opérationnelle et financière et les répercussions des risques sur le patrimoine et les activités de l'entreprise pour assurer sa pérennité.

Quatre (04) stratégies sont généralement identifiées dans la gestion des risques :

- L'évitement : qui est un refus de l'exposition au risque ;
- La prévention (ou réduction) : qui est une action sur la probabilité d'occurrence et/ou l'impact du risque ;
- L'acceptation (ou auto-assurance) : qui vise à conserver son exposition au risque en s'assurant par ses propres moyens ;
- Le transfert ou partage (ou assurance) : qui a recours à des mécanismes d'assurance ou de couverture pour compenser les pertes en cas de survenance du risque.¹⁹

Section 03 : Les risques financiers de l'entreprise

Les principaux risques auxquels sont exposées les entreprises, on trouve les risques financiers, alors chaque entreprise cherche à limiter son exposition à ces risques afin de sécuriser ses liquidités et préserver sa performance financière.

Dans cette section, nous allons présenter les différents risques financiers de l'entreprise en générale et le risque d'illiquidité en particulier.

1. Les différents risques financiers de l'entreprise

Toute entreprise est confrontée à plusieurs risques financiers, nous les avons synthétisés dans le tableau suivant :

¹⁹ Laurent PIERANDREI, Op.cit., P55.

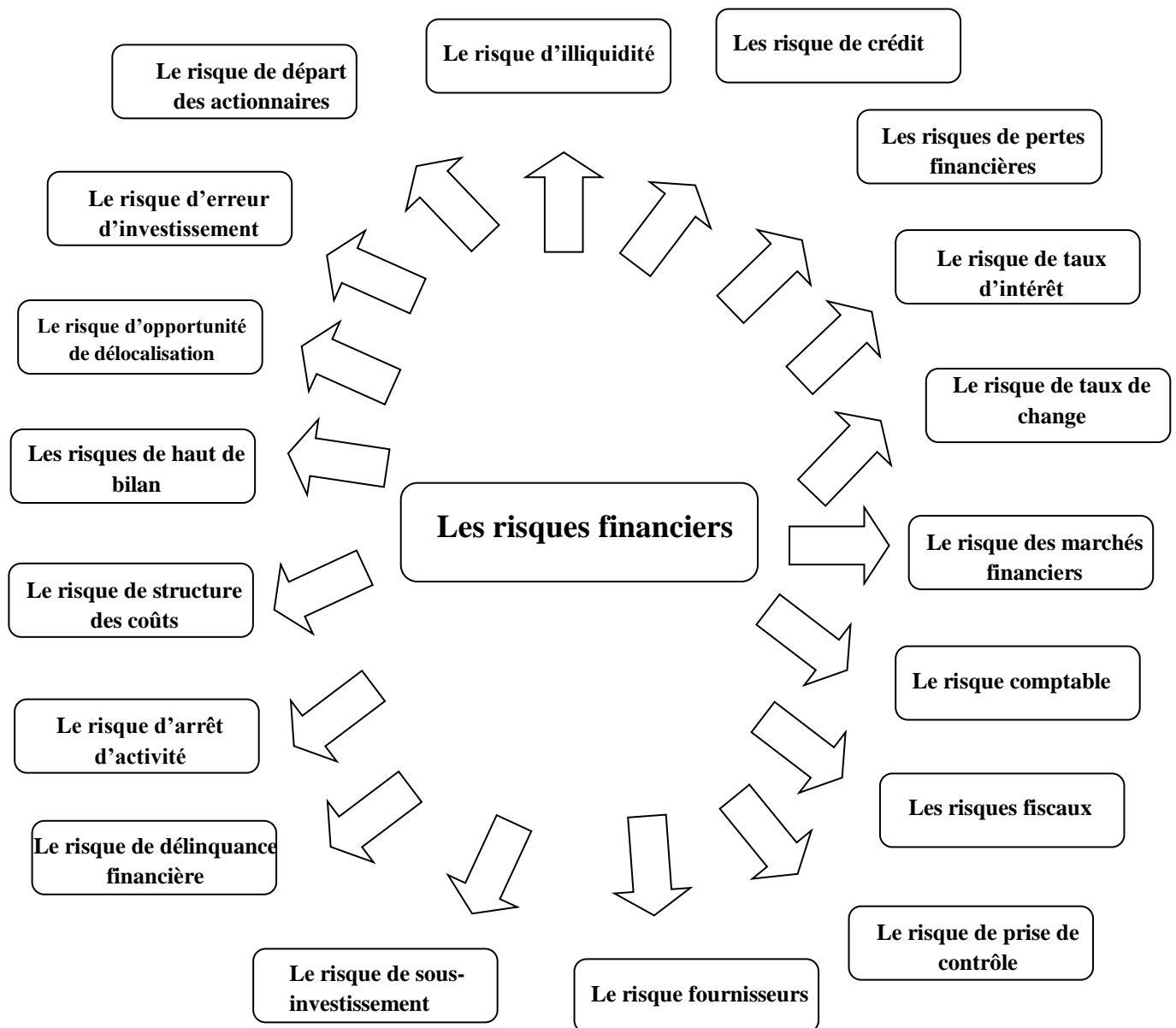
Tableau n° 02 : Les différents risques financiers de l'entreprise

Risques	Définitions
Le risque de liquidité	Risque de rupture de trésorerie, engendrant potentiellement la cessation des paiements de l'entreprise.
Le risque de crédit	Risque de pertes ou de coûts financiers directement ou indirectement associés à la défaillance d'un client et de son encours lié, quel qu'en soit le motif.
Le risque de pertes financières	Risque de concrétisation de pertes financières suite à des mauvaises décisions d'investissement, d'exploitation ou de gestion.
Le risque de taux d'intérêt	Risque lié aux évolutions des taux d'intérêt et des modes de constitution de l'endettement de l'entreprise.
Le risque de taux de change	Risque lié à une évolution défavorable de devises, entraînant des pertes de change.
Le risque des marchés financiers :	Risque lié à l'évolution des marchés financiers sur lesquels l'entreprise place des excédents de trésorerie.
Les risques comptables	Risques liés à une mauvaise interprétation ou utilisation, des normes et règles comptables, pouvant remettre en cause la qualité, l'intégrité ou la validité des états financiers produits.
Le risque de prise de contrôle	Risque lié à la perte de tout ou partie du contrôle capitalistique de l'entreprise, suite à dilution ou mouvements de pactes d'actionnaires engendrant une perte de pouvoirs ou de contrôle de l'organisation.
Le risque fournisseurs	Risque lié à la perte d'un fournisseur critique par suite de difficultés financières ou d'interruption de relations commerciales.
Le risque de sous-investissement	Risque lié à l'incapacité financière de l'entreprise de renouveler, accroître ou maintenir ses équipements.
Le risque de délinquance financière	Risque lié à la communication ou la constitution d'informations financières erronées ou incomplètes, ne traduisant pas la réalité des risques portés par l'entreprise.
Le risque d'opportunité de délocalisation	Risque lié à l'évolution défavorable de la structure des coûts de l'entreprise par suite de volonté stratégique ou politique de maintenir certains centres de compétences en zone à coût social élevé.
Le risque d'arrêt d'activité	Risque d'arrêt, partiel ou complet, temporaire ou permanent, de tout ou partie de l'activité de l'entreprise, compte tenu de son incapacité financière à assurer son cycle courant d'activité.

Le risque de structure des coûts	Risque d'un déséquilibre dans la structure des coûts de l'entreprise et donc, de sa chaîne de valeur.
Les risques de haut de bilan	Risques liés à la structure de financement et d'endettement de l'entreprise, pouvant obérer sa capacité d'endettement et/ou de financement de sa croissance.
Le risque d'erreur d'investissement	Risque lié à la constitution de pertes ou de dégradation des conditions d'exploitation ou de gestion suite à une erreur d'investissement, impactant lourdement les capacités financières de l'entreprise.
Le risque de départ des actionnaires	Risque de démobilitation de tout ou partie de la structure actionnariale de l'entreprise suite à un désaccord avec la stratégie conduite.

Source : Jean-David DARSA, Op.cit., P144-145

Figure N° 03 : La typologie des risques financiers



Source : Jean-David DARSA, Op.cit., P146.

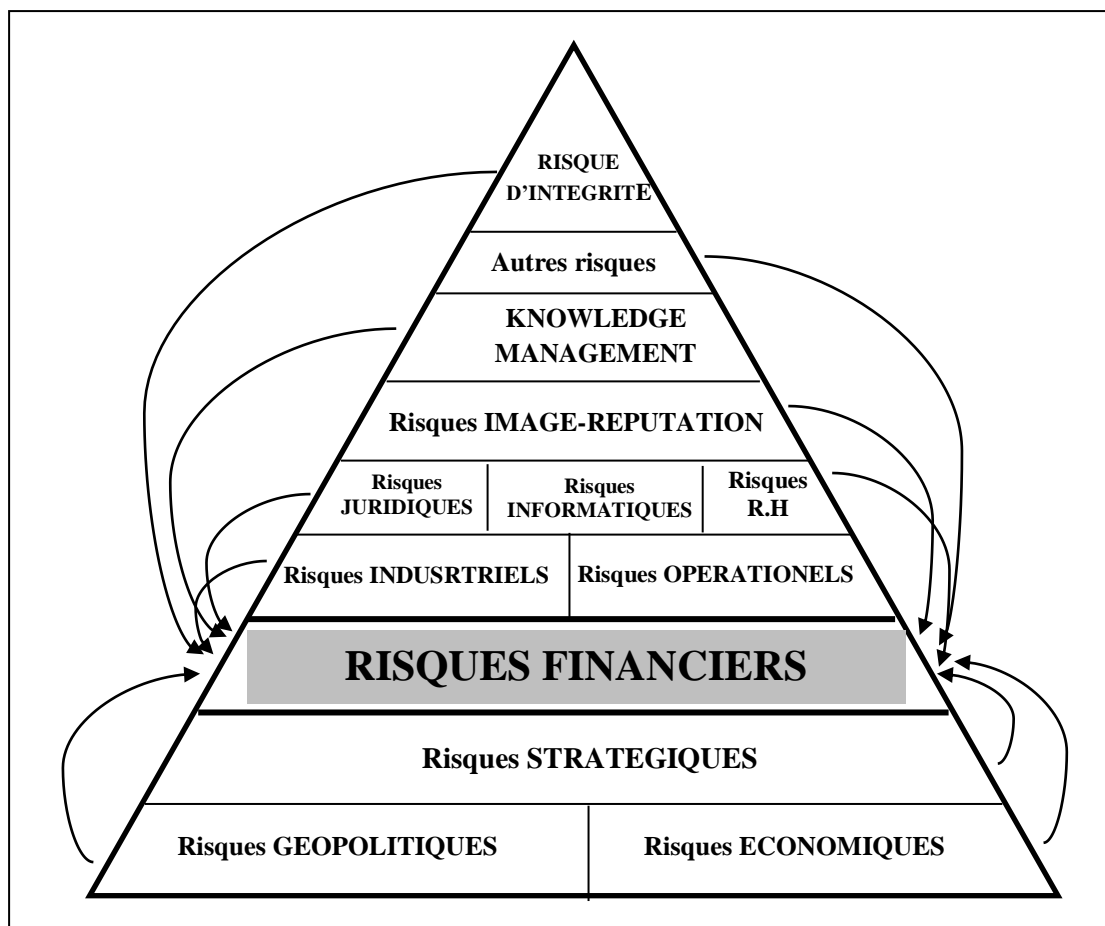
2. Les risques financiers au sein de la pyramide des risques

Les risques financiers se retrouvent au centre de la pyramide des risques de l'entreprise. Ce positionnement de ces risques n'est pas par hasard, alors chaque risque financier peut engendrer un ou plusieurs risques qui figurent dans cette pyramide.

Chaque risque peut avoir une incidence sur la performance financière et la pérennité de l'entreprise. Chaque décision, chaque action quotidienne réalisée au sein de l'entreprise, va conduire à un impact financier potentiel, donc chaque fausse décision prise au sein de toute entité par ses responsables va engendrer sans doute tout risque qui figure dans la pyramide.

C'est pour cela que le fait de positionner les risques financiers au cœur de la pyramide traduit cet enjeu essentiel, chacune des différentes classes de risques alimentant potentiellement la classe des risques financiers.

Figure N° 04 : Les risques financiers au sein de la pyramide des risques



Source : Jean-David DARASA, Op.cit., P61.

3. Les stratégies de la maîtrise des risques financiers

On distingue six (06) stratégies de la maîtrise des risques financiers :

- La stratégie d'évitement ;
- La stratégie d'acceptation ;
- La stratégie d'acceptation avec réduction ;
- La stratégie de réduction ;
- La stratégie de contournement ;
- La stratégie de transfert.

3.1. La stratégie d'évitement

L'évitement du risque financier consiste à analyser la situation, et de définir le risque résiduel minimal restant. Dans tous les cas, une stratégie d'évitement de risque financier engendrera potentiellement l'augmentation de l'occurrence d'autres risques.

3.2. La stratégie d'acceptation

Accepter un risque financier nécessite certaines mesures et précautions. Le coût du risque anticipé doit être identifié avec précision. L'acceptation d'un risque financier doit donc faire l'objet d'une analyse préalable et surtout, d'une cohérence de décision. Un risque financier accepté sera souvent lié à d'autres décisions prises.

3.3. La stratégie d'acceptation avec réduction

L'entreprise accepte un certain niveau de risque, mais elle met toutefois en œuvre un dispositif de réduction partielle de l'impact.

La certitude du coût de la couverture partielle, confrontée à l'incertitude du risque réel porté, permet ainsi à l'organisation d'optimiser son coût du risque résiduel, sans pour autant exposer l'entreprise à des enjeux excessifs.

3.4. La stratégie de réduction

La stratégie de réduction à zéro risque du financier demeure une pratique relativement courante, notamment face à des risques dont l'incertitude, la gravité de l'impact ou la complexité rendent inopérantes les stratégies habituelles de réduction partielle. L'entreprise ne peut se permettre de consommer de la ressource sur des terrains trop risqués, et que, surtout, elle ne maîtrise pas.

La réduction totale du risque financier doit donc impérativement s'accompagner d'une réflexion approfondie sur les coûts d'opportunité liés à une telle décision.²⁰

²⁰ Jean-David DARASA, Op.cit., P241.

3.5. La stratégie de contournement

Contourner un risque financier peut être délicat. La solution de contournement n'existe pas forcément, ou son objectif ne sera pas réellement en cohérence avec l'espérance recherchée. Le contournement d'un risque financier s'appliquera pour l'essentiel dans la sélection des supports d'investissement ou la mise en place des solutions de financement de l'entreprise.²¹

3.6. La stratégie de transfert

L'entreprise doit définir risque financier par risque financier, sa stratégie de couverture, et la mettre en œuvre. Il n'existera pas une, mais des stratégies de couverture des risques financiers. Là encore, lucidité et humilité des décideurs financiers s'imposeront. Compte tenu des enjeux, c'est bien la moindre des choses.²²

4. La trésorerie et le risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité s'agit d'une rupture de la trésorerie. Alors la bonne gestion de la trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances.

4.1. Notions sur la trésorerie de l'entreprise

La trésorerie de l'entreprise est constituée des disponibilités qui est composée de la caisse et la banque, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise. En effet, elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et les opérations effectuées par l'entreprise.

4.1.1. Définition de la trésorerie de l'entreprise

Plusieurs définitions ont été données par différents auteurs, nous avons choisi 03 définitions :

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 ». ²³

Selon GAUGAIN & al « 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 immédiates ». ²⁴

Selon Pierre VERNIMMEN « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle

²¹ Jean-David DARASA, Op.cit., P242.

²² Idem, P243.

²³ Jack FORGET, « Gestion de trésorerie », Editions d'Organisation, Paris, 2005, P11.

²⁴ Marc GAUGAIN et All, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2007, P215.

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 de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement ». ²⁵

Nous pouvons dire que la trésorerie de l'entreprise représente toute les disponibilités liquides dont dispose l'entreprise en caisse et aux différents comptes en banque.

4.1.2. L'utilité de la Trésorerie

La trésorerie permet de gérer les liquidités, afin de s'assurer d'avoir toujours suffisamment d'argent disponible et de tenir compte des intérêts bancaires, des taux de change et de leur fluctuation.

Elle est indispensable à toute organisation qui gère des flux d'argent, il peut être utile d'établir un budget de trésorerie, c'est-à-dire concrètement un tableau de bord des entrées et sorties, afin de prévoir les flux d'argent futurs.

Il faut savoir que le solde de trésorerie peut être positif si on n'a pas encore réglé certaines dépenses, comme un loyer. A l'inverse le solde peut être négatif si l'on n'a pas encore réceptionné des paiements de clients ou que des chèques clients n'ont pas encore été portés au compte bancaire.

4.1.3. Les éléments constitutifs de la trésorerie

La trésorerie se constitue de :

4.1.3.1. La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours à un quelconque déplacement.

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

a. Les recettes : se considère comme recette tout :

- Encaissement sur vente au comptant ;
- Encaissement sur remboursement ;
- Avance sur service ;
- Virements de fonds ;
- Remboursement, avance sur frais de mission.

²⁵ Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2000, P91.

b. Les dépenses : les dépenses de l'entreprise sont représentées par :

- dépense fournisseurs ;
- acquisition d'investissement ;
- les frais du personnel et assurance ;
- frais de déplacement et réception ;
- impôts et taxes, etc.

4.1.3.2. La banque

Le compte de Banque (numéro 512) est la représentation dans la comptabilité de l'entreprise du compte que celle-ci détient dans un établissement bancaire. Il représente les liquidités que dispose l'entreprise dans ses comptes en banque.

4.1.4. La gestion de la trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie nous permet de :

- Contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- s'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie ;
- s'assurer de l'équilibre financier de l'entreprise.
- la gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux ;
- l'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;
- l'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût.

D'après Michel SION, la bonne gestion de la trésorerie permet :

- d'assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques, etc;
- de gérer les risques financiers à court terme tels que les ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise.²⁶

4.2. Présentation du risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est parmi les risques financiers importants, dont toutes les entreprises doivent faire face.

²⁶ Michel SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition Dunod, Paris, 2003, P184.

4.2.1. Définition du risques d'illiquidité

Selon Jean-David DARSA « Le risque d'illiquidité consacre l'incapacité pour l'entreprise à honorer le remboursement de l'échéance qui se présente au paiement. Ainsi à un instant donné, l'entreprise est incapable d'assurer en trésorerie l'exigibilité de la dette qui se présente et qui est due. L'entreprise est dite en situation d'illiquidité. Elle est confrontée à une rupture de trésorerie, étant dans l'impossibilité de faire face à l'engagement de sortie de trésorerie qui se présente à elle ».²⁷

4.2.2. Les causes du risque d'illiquidité

Le risque de rupture de trésorerie peut être engendré par de nombreuses causes :

- Un fonds de roulement inférieur au besoin en fonds de roulement ;
- Une défaillance de position nette de trésorerie à un instant donné ;
- Une mauvaise maîtrise du besoin en fonds de roulement (BFR) : un dérapage structurel des créances clients ;
- Une augmentation significative des délais de crédit clients ;
- Le non encaissement des créances clients dans les délais ;
- Un alourdissement majeur des stocks engendré par certains clients importants ;
- Une incohérence dans l'élaboration des situations prévisionnelles de trésorerie ;
- Une erreur majeure de prévisionnel d'activité, rendant caduque l'opportunité d'entrées de flux de ventes prévues ;
- Une dégradation des conditions d'exploitation de l'entreprise.

4.2.3. Les conséquences du risque d'illiquidité

La première conséquence engendrée par la rupture de trésorerie est la cessation des paiements, d'une manière plus précise, l'incapacité pour l'entreprise à honorer une dette à échéance, et cela va toucher sans doute :

- Les fournisseurs (qui pourront exiger le retour des marchandises ou des matières livrées, resserrer les conditions de livraison, stopper les approvisionnements, augmenter significativement les conditions d'acquisition, etc.) ;
- . Les partenaires financiers (qui pourront changer les conditions de financement octroyées, demander le remboursement anticipé des passifs en cours, suspendre leurs engagements selon des règles précises du risque de rupture ou de soutien abusif de situation fragilisée) ;
- Les salariés (qui verront peut-être leurs salaires versés avec retard compte tenu de la situation de trésorerie de l'entreprise).²⁸

²⁷ Jean-David DARSA, Op.cit., P148.

²⁸ Idem, P148.

Les conséquences du risque d'illiquidité sont multiples peuvent mener l'organisation à la faillite et des poursuites judiciaires.

4.2.4. La détection du risque d'illiquidité

La détection du risque d'illiquidité peut se faire par différents indices à savoir : retard de règlement ou impayé, rejet de carte bancaire, de chèque... Il est très facile de détecter une rupture de trésorerie. Toutefois, son anticipation est plus complexe.

Si la rupture de la trésorerie n'est pas résolue rapidement, la gravité du risque d'illiquidité va s'avérer majeure pour l'entreprise à très court terme. Sans résolution rapide de la situation, l'impact est définitif pour l'organisation à très brève échéance.

4.2.5. Les indicateurs du risque d'illiquidité

L'entreprise peut mettre en œuvre un certain nombre d'indicateurs :

- les états prévisionnels de trésorerie (quotidien, hebdomadaire, mensuel) ;
- mesurer les écarts avec la situation de trésorerie nette réellement constatée ;
- suivre le nombre moyen de ses retards de paiement (ratio de rotation fournisseurs), son nombre d'impayés, les motifs d'impayés constatés ;
- le nombre et le montant des factures en litige, faisant l'objet de relance précontentieuse ou contentieuse, etc ;
- élaborer, suivre et maintenir des indicateurs de trésorerie opérationnels.²⁹

4.2.6. Les Actions préventives et correctives du risque d'illiquidité

Pour la prévention du risque d'illiquidité, l'entreprise doit :

- connaître sa situation de trésorerie nette consolidée, le disponible de trésorerie, les prévisions d'évolutions à venir (entrées/sorties) ;
- affiner en permanence les états prévisionnels de trésorerie, en fonction des anticipations de flux entrants et sortants.

La mise en place préventive de solutions de financement court terme participe également à la maîtrise préventive du risque d'illiquidité. Notamment :

- restructurer le haut de bilan par la mise en place d'endettement structurel long destiné à renforcer le fonds de roulement ;
- solliciter les actionnaires dans le cadre d'une augmentation de capital préventive afin de renforcer les fonds propres de l'entreprise ;
- la cession d'actifs non stratégiques, permettant de dégager des excédents de trésorerie ;

²⁹ Jean-David DARSA, Op.cit., P151.

- mettre en place des facilités de caisse et découverts bancaires avec les partenaires bancaires au préalable.³⁰

4.2.7. Le pilotage du risque d'illiquidité

Le pilotage du risque d'illiquidité repose sur :

- la maîtrise de la situation de trésorerie nette de l'entreprise en permanence ;
- l'élaboration d'outils prévisionnels de trésorerie nette consolidée efficaces et performants ;
- l'équipe dirigeante veille à découvrir tout flux sortant non anticipé, un impayé client majeur ou un rejet par exemple. Il s'agit d'un pilotage constant, quotidien, et faisant l'objet d'une attention toute particulière.

Tout le monde l'aura compris, le risque d'illiquidité constitue le risque financier essentiel à maîtriser, en permanence, par toutes les entreprises. Une rupture de trésorerie, sauf situation exceptionnelle, s'anticipe. Seule l'absence de vision prévisionnelle des flux financiers, une incapacité à commercialiser l'offre ou un accident client ou opérationnel majeur peuvent justifier qu'une entreprise se retrouve, à un instant donné, en situation de cessation des paiements.³¹

³⁰ Jean-David DARSA, Op.cit.,152.

³¹ Idem, P153.

Conclusion

Toutes les entreprises sont exposées à une multitude de risques, la plupart des entreprises ne met pas en œuvre des outils pour la de gestion de ses risques. Les risques ne sont pas une invention du monde moderne, ils existent depuis toujours et existeront toujours.

La maîtrise des risques permet de renforcer la pérennité de l'entreprise. Toutefois, la pérennité d'une entité ne dépend pas uniquement de sa capacité à maîtriser les risques. Chaque individu possède sa propre sensibilité au risque, fondée sur son expérience personnelle, son caractère, sa sensibilité, sa formation et son appétence aux risques.

Alors sans prise de risques, il n'existe pas d'entreprise. Pour cela, chaque dirigeant doit identifier, comprendre et maîtriser tous les risques existants, donc les gérer de manière préventive et efficace.

Il existe différents outils pour assurer une gestion efficace et une bonne maîtrise des risques à savoir l'audit interne et le processus management des risques qui jouent un rôle très important. Cela sera notre thème à aborder dans le chapitre qui suit.

Chapitre 2 :
Les apports de l'audit interne
à la maîtrise des risques

Introduction

L'audit interne est une pratique consistant à mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre par une entreprise afin de réaliser ses objectifs. Il est devenu au fil des années un outil de management au service de l'organisation. Il apporte un second regard sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

L'audit interne a pour but d'améliorer la performance de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils. Il s'agit d'une approche de perfectionnement des processus de gestion des risques, de surveillance et de gouvernance d'entreprise. L'auditeur interne peut par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, optimiser les moyens mis en œuvre par l'entreprise. En effet, il permet l'amélioration de la maîtrise des coûts et la réduction des risques liés à son activité.

Dans ce chapitre, nous allons définir avec précision la fonction d'audit interne et le management des risques. Pour une bonne présentation de ce chapitre, nous allons le partager en trois sections, la première section portera sur la présentation de l'audit interne et le contrôle interne, la seconde section sera consacrée à la présentation du processus de management des risques et le rôle de l'audit interne dans ce processus, et enfin la dernière section pour la présentation de la démarche de l'audit interne.

Section 01 : L'audit interne et le contrôle interne

Dans cette section nous allons présenter l'audit interne et le contrôle interne.

1. Présentation de l'audit interne

L'audit interne est une fonction importante pour chaque entreprise, compte tenu du rôle qu'il joue pour atteindre ses objectifs.

1.1. Définition de l'audit interne

Afin de définir l'audit interne, nous choisirons trois (3) dont les plus importants :

La première définition de l'audit interne : « 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 de l'efficacité des systèmes d'information.

Outre le fait que l'audit interne n'est pas un « dispositif » (mais une fonction), cette définition au demeurant incomplète, confond les rôles de l'audit interne (« apprécier » - « juger ») avec les objectifs du contrôle interne (« assurer » - « garantir »).¹

L'IIA a proposé en 1989 la définition suivante : « L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par un de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ». ²

La définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuellement de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'IIA en 1999, « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». ³

1.2. Les objectifs de l'audit interne

Selon A. Mikol, l'audit interne peut avoir quatre objectifs :

- Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle ;
- Etudier tout en partie des comptes annuels ou consolidés ;
- Porter un jugement sur la qualité de gestion ;
- Améliorer les performances de l'entité auditée.

D'autres objectifs qui sont considérés aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs internes est la création de la valeur ajoutée. Cette dernière, est aujourd'hui un objectif principal de l'audit interne. La définition même de l'audit interne précise que l'auditeur interne contribue à créer de la valeur ajoutée. ⁴

1.3. Les normes de l'audit interne

Les Normes de l'audit interne se proposent :

- De définir les principes de base ;
- De fournir un cadre de référence ;
- D'établir des critères d'appréciation ;
- D'être un facteur d'amélioration.

¹ Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 5^{ème} Edition d'Organisation, Paris, 2010, P72.

² Alain MIKOL, « Forme d'audit : L'audit interne encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Edition Economica, Paris, 2000, P740.

³ Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris, 2014, P24.

⁴ Alain MIKOL, Op.cit., P735.

Tableau N°03 : Les normes de l'audit interne

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité 1200 : Compétence et conscience professionnelle 1210- Compétence 1220- Conscience professionnelle 1230- Formation professionnelle 1300 : programme d'assurance et de la qualité 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluation interne 1312- Evaluation externe 1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité</p>	<p>2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 – Nature du travail 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission 2300 – Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission 2400 – Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430 – Indication de non-conformité aux normes 2440 – Diffusion des résultats 2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale</p>

Source : Pierre SCHICK, « Memento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, P21.

1.4. Les moyens de l'audit interne

La fonction audit interne a pour moyens :

1.4.1. La charte de l'audit interne

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de l'activité de l'audit interne. Elle établit la position de l'activité de l'audit interne dans l'organisation. Le rôle de ce document officiel est de montrer le chemin de l'audit interne, de préciser la mission et de définir le champ des activités de l'audit interne.

1.4.2. Le manuel de l'audit interne

Il s'agit d'un guide technique pour organiser, planifier et mener les missions qui sont confiées à l'auditeur interne. Ce guide décrit l'approche à suivre pour la conduite d'une mission d'audit interne, l'organisation des dossiers et des papiers de travail, les techniques particulières d'audit.

Le manuel comporte l'organigramme de la division de l'audit interne et ses fiches de fonctions, décrit les procédures d'établissement des programmes d'activités et des budgets, de la gestion de la documentation d'audit, de contrôle des travaux.⁵

1.4.3. Le plan de l'audit interne

Le plan de l'audit interne doit être établi en commun accord avec les centres de responsabilités de l'organisation. Une consultation préalable de chaque unité devrait permettre d'identifier les risques associés aux procédures, d'évaluer leurs importances et de planifier en conséquence l'intervention. Le plan d'activité sera approuvé en dernier ressort par la direction générale.

Le plan d'activité doit contenir la date des interventions et les chargés de la mission qui en assument la responsabilité. Ainsi que le champ de l'audit et l'objectif principal de la mission...⁶

1.5. Les outils de l'audit interne

Toute fonction a ses propres outils. L'audit interne se base sur plusieurs outils bien diversifiés. Nous pouvons signaler en particulier :

1.5.1. Le dossier permanent d'audit

Le dossier permanent d'audit constitue un ensemble d'informations générales et particulières sur la vie de l'entreprise ainsi que le déroulement de chaque mission d'audit interne. Il doit être considéré comme l'outil de base de l'auditeur interne puisqu'il constitue le point de départ pour une future opération d'audit.

⁵ Abderrazek SOUEI, « Comment mettre en place et dynamiser le rôle de l'audit interne », IMAC Audit & Conseil, P7, Consulté le 15/11/2018, disponible sur : www.imacaudit.net.

⁶ Abderrazek SOUEI, Op.cit., P8.

Le dossier permanent peut contenir :

- l'organisation générale de l'entreprise incluant des informations sur les différents organigrammes, des résumés sur les procédures opérationnelles... ;
- les copies des contrats, compensations et documents officiels ;
- les documents relatifs à la constitution des filiales, contrats d'association, conventions, cahiers des charges... ;
- les comptes rendus des révisions des programmes d'audit effectués avec la direction générale sur les besoins et les problèmes rencontrés ;
- les rapports d'audit antérieurs et les réponses reçues des directions auditées.⁷

1.5.2. Le dossier annuel ou dossier de mission

Il s'agit du dossier courant ou dossier de mission de l'auditeur utilisé est mis à jour au cours de l'année. Il doit contenir :

- états comptables et financiers de l'entreprise ;
- factures et supports disponibles des dépenses effectuées, objet de l'audit ;
- prévisions et réalisation budgétaire mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles ;
- rapport du Commissaire aux comptes ;
- toutes recommandations de la Direction Générale au Conseil d'Administration ;
- les notes de missions, leurs étendues, les champs d'intervention, le cadre d'intervention, les points spécifiques... ;
- plan d'intervention ;
- budget, coût et temps alloués à la mission.

1.5.3. Les feuilles de travail

Il s'agit des informations collectées auprès des personnes contactées lors de l'examen du dispositif de contrôle interne ou en examinant les opérations, objet de l'audit. Elles sont utilisées par l'auditeur pour permettre de suivre l'évolution des missions et d'émettre des conclusions à chaque étape d'intervention.

Les feuilles de travail doivent être classées conformément aux étapes d'audit prévues par le programme d'audit de l'auditeur afin de pouvoir s'y référer facilement.⁸

⁷ Abderrazek SOUEI, Op.cit., P8.

⁸ Idem, P9.

1.5.4. Le planning de déroulement de l'opération d'audit

Il s'agit d'un planning annuel de cheminements des interventions de l'auditeur interne. Il est considéré comme un moyen d'engager la Direction d'audit dans les plans d'audit et l'étendue de ses activités en indiquant en détail les projets d'audit à réaliser au cours de l'année.⁹

1.5.5. Les questionnaires d'audit

Les questionnaires d'audit constituent pour l'auditeur interne un moyen de se familiariser avec les procédures de gestion de l'entreprise et d'effectuer une enquête préliminaire sur le déroulement des opérations.

Ces questionnaires sont élaborés par l'auditeur interne de telle sorte qu'il puisse percevoir les véritables objectifs, déceler les contrôles clés, comprendre le style et les particularités de la direction et apprécier la qualité du personnel.

Établis sous forme de check-list, les questionnaires lui permettent d'évaluer et de mesurer l'efficacité du dispositif interne établi par les responsables opérationnels.¹⁰

2. Présentation du contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif très important pour toute entreprise, compte tenu du rôle important qu'il joue dans la maîtrise de ses activités.

2.1. Définition du contrôle interne

Selon le cadre de référence l'AMF (les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne) : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

⁹ Abderrazek SOUEI, Op.cit., P9.

¹⁰ Idem.

- le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. ».¹¹

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control Integrated Framework comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».¹²

2.2. Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne a pour objectif :

2.2.1. La maîtrise de l'entreprise

Il peut apparaître que la maîtrise d'une entreprise est l'un des objectifs évidents d'un conseil d'administration et des dirigeants opérationnels.

Elle exige, effectivement, la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et de procédures : un ensemble de dispositifs qu'on peut appeler contrôle de la gestion de l'entreprise.

2.2.2. La sauvegarde des actifs

L'un des objectifs principaux des administrateurs d'une organisation est en principe d'assurer un retour sur investissement des actionnaires. L'actionnaire lui-même est animé du même désir quand il souscrit au capital.

Aucun administrateur ne peut garantir une rentabilité certaine aux actionnaires, il doit cependant, en tant que leur mandataire, agir pour la sauvegarde des fonds qui lui sont confiés. La notion de capital à risque se rapporte non seulement à la rentabilité des investissements qui en sont faits mais aussi à la sécurité des fonds.¹³

2.2.3. L'Assurance de la qualité de l'information

Sans système d'information, l'entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée de façon à atteindre les objectifs fixés, un bon système d'information doit contenir les caractéristiques suivantes :

¹¹ Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P24.

¹² Mohamed HAMZAOU, « Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} Edition Pearson, Orléans, 2008, P80.

¹³ Lionel COLLINS., Gérard VALIN, « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérations et stratégiques », 4^{ème} Edition Dalloz, Paris, 1992, P40.

- enregistrement des opérations dans les délais les plus brefs ;
- autorisation des opérations et vérification de l'information sur ces opérations à la source ;
- regroupement des informations par catégories homogènes à chaque étape de traitement ou conversion ;
- respect des normes comptables généralement admises et des règles internes de l'entreprise pour la présentation de l'information comptable ;
- diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité dans les délais minimums.¹⁴

2.2.4. L'assurance de l'application des instructions de la direction

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

2.2.5. Favoriser l'amélioration des performances

L'efficacité et l'efficience de l'organisation nécessitent l'implantation d'un processus de communication bien défini entre les divers niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Le processus concerne les informations qualitatives et quantitatives et mène à la mise en place des procédures et des systèmes opérationnels et administratifs, basées pour la plupart sur un traitement informatisé.¹⁵

2.3. Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques. En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- l'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés.
- des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels.
- la méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles.
- l'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

Le contrôle interne sert à soutenir le fonctionnement d'une entité et à assurer une activité, respectueuse du droit, efficace et efficiente.¹⁶

¹⁴ Lionel COLLINS., Gérard VALIN, Op.cit., P41.

¹⁵ Idem, P43.

¹⁶ Mohamed HAMZAOU, Op.cit., P83.

Section 02 : Le management des risques et l'audit interne

Dans cette section nous allons présenter le management des risques, en étudiant : sa définition, ses objectifs, ses acteurs, son rôle et enfin les éléments du dispositif et le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

1. Définition du management des risques

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu dans le but d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »¹⁷.

En effet, la définition proposée du management des risques nous renvoie à plusieurs concepts fondamentaux :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation;
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- donne à la direction et au Conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.¹⁸

2. Les objectifs du management des risques

Le management des risques fournit un cadre et des principes qui peuvent être utilisés par toute entreprise, sans distinction de taille ou d'activité pour gérer toutes formes de risques pouvant être une menace importante sur la réalisation des objectifs fixés préalablement par l'entreprise, et en particulier celui de création de valeur.

¹⁷ LANDWELL, « Le management des risques de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2005, P5.

¹⁸ LANDWELL, Op.cit., P5.

Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

Ce cadre de référence vise à aider l'organisation à atteindre ces objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- **Objectifs stratégiques :** liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent,
- **Objectifs opérationnels :** visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
- **Objectifs de reporting :** liés à la fiabilité du reporting,
- **Objectifs de conformité :** relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.¹⁹

Le rattachement des objectifs à différentes catégories permet de se concentrer sur les différents aspects du management des risques. En effet, Ces différents aspects contribuent à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'entreprise et à la minimisation des pertes. Ce classement permet également de définir de façon plus précise les apports possibles pour chaque catégorie d'objectifs auxquelles certaines entités ajoutent la protection des actifs.

De ce fait, il protège la bonne réputation de l'entité et lui évite les conséquences négatives d'une éventuelle perte de cette réputation. En bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre les objectifs fixés et éviter les obstacles et les contraintes.

3. Les éléments du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- **Environnement interne :** L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il permet d'identifier les points forts et les zones de vigilances propres à l'entreprise et structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte, comme il permet aussi la description de la chaîne de valeur, structure de coûts, structure modèle de l'entreprise et les avantages compétitifs.
- **Fixation des objectifs :** Les objectifs doivent être définis au préalable pour permettre d'assurer une vraie responsabilisation des individus et pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Dans un

¹⁹ LANDWELL, Op.cit., P6.

souci d'efficacité, les objectifs doivent être clairement formulés, motivants et donc ambitieux pour la personne et que ces objectifs soient en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque. Les objectifs à atteindre doivent être exprimé de façon chiffrée (résultat net) ou en termes de comportement observable (ponctualité), et ils sont toujours associés à un échéancier.

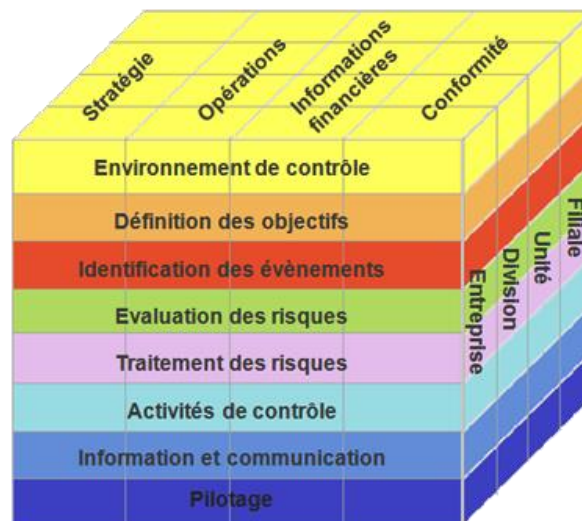
- **Identification des événements :** Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.²⁰
- **Évaluation des risques :** Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés, les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- **Traitement des risques :** Le management définit des solutions permet de faire face aux risques : évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- **Activités de contrôle :** Le management détermine des procédures et s'assure de leur mise en œuvre pour vérifier l'application des mesures de traitement des risques.
- **Information et communication :** Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- **Pilotage :** Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.²¹

La figure suivante illustre le cube COSO, qui représente les objectifs et les éléments.

²⁰ LANDWELL, Op.cit., P7.

²¹Idem, P7.

Figure N° 05 : Courbe de COSO



Source: LANDWELL, Op.cit., P7.

4. L'efficacité du management des risques

L'efficacité du dispositif de management des risques s'apprécie à un instant donné. Cette mission de suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques représente un challenge. Déterminer l'efficacité d'un dispositif de management des risques, passe par l'évaluation de l'existence et du bon fonctionnement des huit éléments.

Le dispositif de management des risques est considéré efficace quand le Conseil d'administration et la direction peuvent obtenir l'assurance raisonnable :

- du degré d'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- du degré d'atteinte des objectifs opérationnels de l'organisation ;
- de la fiabilité du reporting de l'organisation ;
- de la conformité de l'organisation avec les lois et réglementations en vigueur.²²

Nous pouvons dire que le dispositif de management des risques est jugé efficace des lors qu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu, ceci passe par l'existence et le bon fonctionnement des huit éléments cités précédemment, même si quelques éléments peuvent être plus efficaces que d'autres.

5. Les limites de management des risques

Bien que les dispositifs de management des risques soient d'un apport considérable, il n'en est pas moins qu'ils comportent certaines limites qui résultent :

²² LANDWELL, Op.cit., P8.

- d'une mauvaise prise de décision ;
- d'un mauvais choix dans le traitement des risques et de la mise en place des contrôles ;
- de faiblesses potentielles dans le dispositif,
- de contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus...

Les conséquences des limites du dispositif, le Conseil d'administration ou la direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

6. Le rôle et les responsabilités du management des risques

Le management des risques oriente le Directeur Général sur la façon de gérer les risques et les dangers liés aux décisions stratégiques. Les autres dirigeants soutiennent aussi la démarche en matière de management des risques et œuvrent pour la mise en œuvre en conformité avec les exigences et gèrent les risques au sein de leur périmètre de responsabilité dans les limites de la tolérance au risque.

Les responsabilités fondamentales en matière de management des risques sont assumées par le manager, auditeur, directeur financiers ainsi que plusieurs autres intervenants, toutefois Les autres collaborateurs de l'organisation sont responsables du dispositif de management des risques conformément aux directives et aux protocoles existants.

Le conseil d'administration exerce son pouvoir de surveillance sur le dispositif de management des risques, en prenant connaissance puis en validant l'appétence pour le risque de l'organisation.

7. L'audit interne et le management des risques de l'entreprise

Le management des risques et l'audit interne ne se substitue pas mais, au contraire, ils se complètent parfaitement surtout lorsque le rôle de chacun est bien défini et compris par chacune des deux parties.

7.1. La relation entre l'audit interne et le management des risques

Dans un but de simplification, on va dire que par rapport aux risques, le management des risques a une vision Macro et l'audit interne a une vision Micro. Nous pouvons simplifier en disant : que par rapport aux risques, les uns (risk managers) en ont une vision MACRO et les autres (auditeurs internes) la vision MICRO.

Le management des risques est considéré comme étant l'expert interne du risque, sa mission consiste, d'une part, à identifier, classer, évaluer et développer les modalités de traitement en apportant d'une façon rigoureuse les méthodes de traitement des risques. D'autre part, il améliore la capacité d'identification et de traitement des événements pour prévoir et éviter les couts et/ou les pertes ou du moins les diminuer.

Le management des risques participe aussi à l'élaboration du programme annuel d'audit par l'établissement d'une cartographie des risques, comme nous le verrons ultérieurement.²³

Le tableau suivant représente une comparaison entre l'audit interne et le risk management.

Tableau N°04 : Comparaison entre l'audit interne et le risk management

	Audit interne	Risk management
Cadre de référence usuelle	COSO-I, COCO, « cadre de référence AMF ».	- Cadre de référence FERMA (Fédération of European Risk management Associations) - COSO-II
Cartographie des risques	L'exploite pour établir son programme annuel d'audit.	En charge de l'établir.
Par rapport au concept de risque	Expert de l'identification des risques spécifiques à chaque entité auditée.	Expert de l'identification et de la quantification (impact/ probabilité) des risques globaux.
Mode d'intervention	Va sur le « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par un réseau de correspondants

Source : Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P41.

7.2. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

Concernant le management des risques de l'entreprise, le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au conseil une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien.

7.2.1. Les rôles recommandés

Dans la mission de définition du rôle de l'audit interne, les responsables de l'audit interne doivent, en premier lieu, se demander si l'activité constitue une menace pour l'objectivité et l'indépendance des auditeurs internes. En deuxième lieu, ils doivent se demander si l'activité est susceptible d'améliorer la gestion des risques, le contrôle net la gouvernance de l'entreprise. La note de position de l'IIA indique les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas jouer dans le processus de management des risques.

²³ Pierre SHICK et AL, Op.cit., P41.

7.2.2. Les principaux rôles

- donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- évaluer les processus de gestion des risques ;
- évaluer la communication des risques majeurs ;
- examiner la gestion des principaux risques.²⁴

7.2.3. Les rôles légitimes de l'audit interne

- faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- coordonner les activités de management des risques ;
- consolider le reporting des risques ;
- actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- promouvoir de la mise en œuvre du management des risques ;
- élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le conseil.²⁵

8. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques

Le rôle de l'audit interne est important ainsi que les compétences des auditeurs. Le responsable de l'audit interne doit s'informer auprès de management et du conseil, du rôle attendu de l'audit interne dans le processus de gestion des risques de l'entreprise. Ce rôle doit être clairement défini dans la charte d'audit.

Sa mission consiste généralement à rechercher, reconnaître et évaluer en permanence les risques importants quelle que soit leur nature, qui pourrait compromettre ou empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'audit interne permet de faciliter la mise en œuvre du processus de gestion des risques à travers la mise en place d'une cartographie des risques, des équipes de gestionnaires, ateliers d'identification des risques, etc., mais il ne doit en aucun cas assurer la responsabilité du management des risques identifiés.

En résumé, la maîtrise des risques par l'audit interne constitue un enjeu essentiel pour les entreprises qui visent à garantir la rentabilité, la croissance et la transparence pour toutes les parties prenantes.

²⁴ IIA, « Le rôle de l'audit interne dans le management des risques », London, 2003, P1, consulter le 20/11/2018, disponible sur : www.iiia.org.uk.

²⁵ IIA, Op.cit., P2.

Section 03 : La démarche de la mission de l'audit interne

Dans cette section nous allons présenter les différentes phases de la démarche de l'audit interne : la phase de préparation, la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion.

1. La phase d'étude (préparation)

Pour débiter chaque mission d'audit, il faut une lettre de mission.

1.1. L'Ordre de mission (Lettre de mission)

« L'ordre de mission ou (la lettre de mission) est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission juridiquement. Elle traduit le mandat donné par la Direction Générale de l'audit interne ». ²⁶

- L'ordre de mission doit contenir obligatoirement les mentions suivantes :
- Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandant et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'Audit Interne. Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini, ce texte pouvant être rédigé suivant certaines latitudes ;
- Les mentions facultatives ainsi nommées parce que s'il est indispensable de présenter au minimum un texte court, le texte long, par contre, n'est pas obligatoire.

On distingue deux types d'ordre de mission :

a. L'ordre de mission court

Il tient en quelques lignes pour définir les objectifs et le champ d'application. Ce document n'est, en général, pas restrictif et laisse le champ libre aux auditeurs pour conduire leurs investigations comme ils l'entendent. Cette formule, qui est la plus utilisée, est à recommander et est à bien des égards préférables à l'ordre de mission « long ».

b. L'ordre de mission long

Indique non seulement et comme il se doit les objectifs et le champ d'application mais il précise également les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens à utiliser... et même ceux à ne pas utiliser. Certains ordres de mission vont jusqu'à indiquer l'organisation logistique de la mission, ce qui est proprement « mettre charrue avant les bœufs » et confondre le mandat de départ avec les étapes ultérieures de la mission. ²⁷

La figure suivante illustre un ordre de mission long.

²⁶ Jacques RERANRD, Op.cit., P217.

²⁷ Idem, P209.

Figure N° 06: Exemple d'ordre de mission long

Entreprise Moderne	Paris, le
ORDRE DE MISSION	
<ul style="list-style-type: none">- Destinataire : Le directeur de l'audit interne- Copie pour information : Le directeur du Personnel- Objet : Audit de la fonction recrutement	
La mission sera réalisée par Messieurs DUPONT et DURAND, auditeurs internes et supervisée par Monsieur MICHEL, chef de mission.	
Elle se déroulera du Lundi 9 janvier au Vendredi 17 février 2006.	
Elle se proposera d'analyser la fonction recrutement dans toutes ses composantes :	
<ul style="list-style-type: none">- Moyens internes et moyens externes ;- Outils de sélection ;- Processus de recrutement depuis l'apparition du besoin jusqu'à l'affectation du recruté ;- Organisation et efficacité du service du recrutement.	
Les auditeurs s'abstiendront d'analyser la politique de recrutement de l'entreprise.	
Cette mission se déroulera :	
<ul style="list-style-type: none">- Au service recrutement du siège social ;- À l'usine d'Angers, à la direction de l'informatique et au secteur commercial de Bordeaux, choisis comme zones tests. On prévoira un bureau d'accueil dans chacun de ces endroits ; les auditeurs se déplaceront par leurs propres moyens (avion et location de voiture).	
Le budget de la mission ne devra pas dépasser 20 000 €.	
Le rapport sera diffusé en la forme habituelle avant le 28 février 2006.	
Le directeur Général	

Source : Jacques RENARD, Op.cit., P220.

1.2. L'examen de l'activité et son découpage en objets auditables

Cette phase de préparation de la mission consiste à préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter la documentation sur les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes, obtenir des informations chiffrées ou caractéristiques du domaine audité.²⁸

1.3. Le découpage en objets auditables

Le processus de l'entité à auditer est découpé en différents éléments simples à appréhender pour que l'auditeur interne puisse étudier chaque étape à sa manière.

Par exemple, dans l'audit facturation on trouve :

La sortie d'usine ou du magasin, le calcul de l'émission de la facture, la mise à jour de la comptabilité et des statistiques commerciales.

De même pour les achats : on trouve :

- L'expression du besoin ;
- Sélection des fournisseurs ;
- Passation de la commande au fournisseur ;
- Réception de la marchandise ;
- Réception de la facture et comptabilisation de la facture
- Paiement de la facture et comptabilisation du paiement.²⁹

2. La phase de vérification « réalisation »

Dans cette phase, l'auditeur va sortir de son bureau et commence sa mission au sein de l'entité auditée. Et cela commence par une réunion d'ouverture.

2.1. La réunion d'ouverture

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où l'audit doit se dérouler.

La réunion d'ouverture doit contenir les éléments suivants :

- présenter les auditeurs, se faire présenter les responsables audités et l'activité ;
- clarifier le rôle de la fonction audit interne et son objectif et décrire la place du service dans l'entreprise (à moins que cela soit déjà bien connu des interlocuteurs pour avoir été fait récemment) ;
- expliquer les circonstances de la mission, pourquoi ici et maintenant, c'est un point psychologiquement très important ;

²⁸ Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P103.

²⁹ Pierre SCHICK, Op.cit., P217.

- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission, c'est l'autre point psychologiquement très important, il s'agit d'habituer les audités à l'idée qu'ils sont des acteurs et non des victimes ;
- affiner la logistique et programmer les premiers entretiens.³⁰

2.2. Le programme de vérifications « le programme d'audit »

On l'appelle aussi le planning de réalisation, quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service. Ce document répond aux objectifs, son contenu est essentiellement technique.³¹

2.3. La feuille de couverture

La feuille de couverture est un document qui établit en deux temps : décrit comment mettre en œuvre une tâche définie dans le programme de vérification c'est à- dire spécifier les caractéristiques du test, le contenu du questionnaire, le plan détaillé du guide d'interview, etc., puis mettre les conclusions qui ont été tirées.

Avant d'effectuer une tâche, par exemple un test ou une interview, l'auditeur en spécifie les modalités sur sa feuille de couverture :

- pour le test : sources, périodes à prendre en compte, format des documents et/ou tableaux d'exploitation... format du document et/ou tableau de résultats ;
- pour l'interview : personne à interviewer, lieux, dates, durées et guide d'interview (les questions) ;
- et en convient avec le chef de mission. Celui-ci, a priori plus expérimenté, pourra souvent conseiller l'auditeur et rendre la tâche plus aisée et plus rapide (notamment choix des documents sources) ou le format des conclusions plus directement utilisable.³²

2.4. La feuille de révélation et d'analyse de problème « la FRAP »

Elle est essentielle et doit être respectée puisqu'elle ne fait que reproduire les différentes phases du raisonnement dans leur ordre logique et chronologique.

La FRAP divisé en cinq parties :

³⁰ Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P118.

³¹ Jacque RENARD, Op.cit., P243.

³² Idem, P127.

- problème ;
- constat ;
- causes ;
- conséquences ;
- recommandations.

Les FRAP sont remplies par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre des dysfonctionnements, erreurs, insuffisances... Pour cela, l'auditeur utilise ce moyen pour conduire son raisonnement.

A la fin de son audit, il est alors en possession d'une grande quantité de FRAP, relatives à tous les domaines explorés dans l'ordre chronologique et logique du questionnaire de Contrôle Interne et d'importance plus ou moins grande selon les conséquences du phénomène analysé.

La figure suivante illustre le modèle de la FRAP.

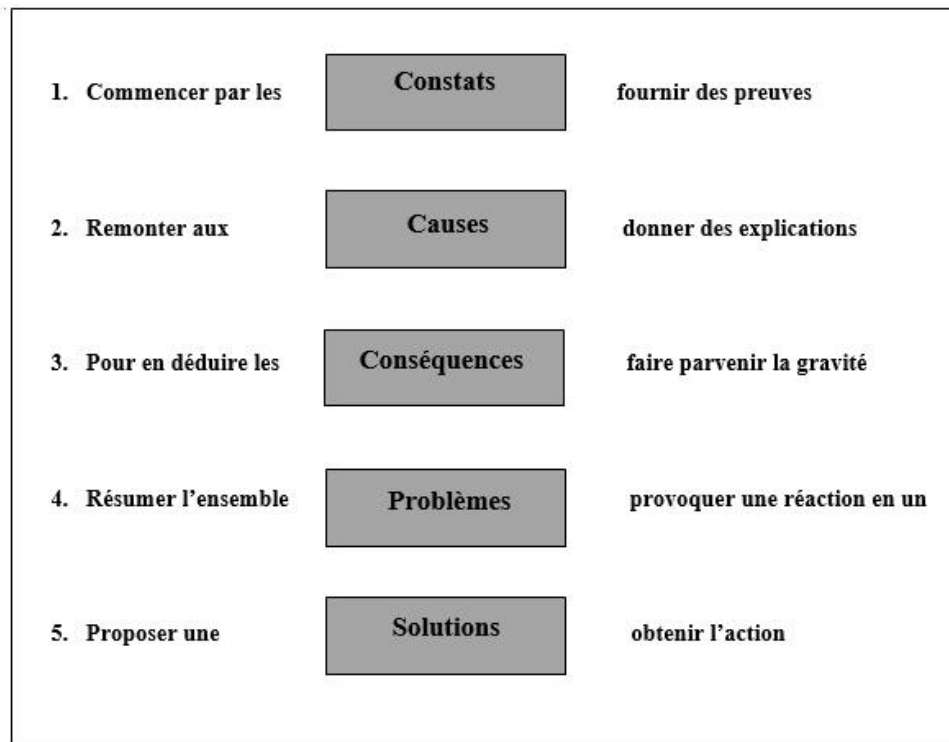
Figure N° 07 : Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)	
Référence papier de travail	FRAP N°
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Etabli par :	Approuvé par :

Source : Jacque RENARD, Op.cit., P260.

La figure suivante illustre le guide d'élaboration de la FRAP.

Figure N° 08 : Guide de l'élaboration de la FRAP



Source : Pierre SCHICK, Op.cit., P217.

3. La phase de conclusion

L'audit est pratiquement terminé, les auditeurs se réunissent pour mettre en commun leurs constats et préparer la réunion de clôture.

3.1. La réunion de clôture

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

Cette réunion de clôture obéit à cinq principes, elle s'organise et se déroule en fonction de modalités pratiques précises.³³

3.2. Le rapport de l'audit interne

Le rapport de l'audit interne ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport, sauf s'il en a fait connaître le contenu dès la fin de la réunion de clôture.

³³ Jacque RENARD, Op.cit., P283.

Le rapport d'audit obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.³⁴

Les deux figures suivantes illustrent un exemplaire d'un rapport d'audit, la figure n° 10 représente la première partie du rapport et la figure n°11 représente la seconde partie de ce dernier.

Figure N° 09 : Le rapport d'audit (1)

Destinataires : voir liste in fine
Nos Réf: AAAA/NN - RA
Interlocuteur : Nom du Responsable de l'audit
Objet : Rapport d'audit
Précisez l'intitulé de la mission
Date :
Veillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre).
La mission d'audit supervisée par M. S. VISEUR a été effectuée, par M. Ch. DEMISS, chef de Mission et M ^{mes} A. TRICE et O. DITOSI, auditeurs.
Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés lors d'une réunion effectuée le jj/mm/20xx.
Le rapport se présente sous forme d'une note de synthèse (de couleur bleue) suivi d'une liste de fiches détaillant les résultats de l'audit puis d'un cahier des recommandations (en vert).
Conformément au processus rappelé en annexe du rapport, le (XXXX indiquez le titre et la fonction de la personne chargée de coordonner les réponses au cahier des recommandations) adressera son plan d'actions à la direction de l'audit, au plus tard pour le JJ/MM/20XX.
Prénom nom
Le directeur
Copie :

Source : Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P169.

³⁴ Jacque RENARD, Op.cit., P287.

Figure N° 10 : Rapport d'audit (2)

Date d'envoi
RAPPORT D'AUDIT
Titre de la mission
Période d'intervention :.....
Ce document est un rapport d'audit qui matérialise le travail des auditeurs effectué dans le cadre d'une mission.
Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :
Il contient des informations confidentielles, Son style peut surprendre un lecteur non averti ; Ce rapport analyse une situation, et met en évidence des dysfonctionnements de l'organisation, en vue de développer des actions de progrès.
Les recommandations consistent à proposer la mise en place d'une amélioration au responsable habilité à mener l'action en vue de résoudre un problème.
Document strictement interne à diffusion restreinte Communication externe interdite Reproduction soumise à autorisation

Source : Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P170.

3.3. Le suivi du rapport d'audit interne

De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués. Mais il y a danger à vouloir aller trop loin, car si les modalités de suivi sont parfois différentes selon les entreprises, il est un principe sur lequel tout le monde s'accorde : l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations. Principe qui part de la définition même de la fonction : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites.³⁵

³⁵ Jacque RENARD, Op.cit., P301.

Conclusion

Les principaux enjeux de l'audit interne sont de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations et de lui apporter des conseils pour améliorer ses activités.

Il permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue ces processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Il apparaît donc que l'audit interne est une fonction très importante pour une organisation.

Après la présentation les deux notions du risque et d'audit interne dans les deux chapitres précédents, nous allons mettre en pratique toutes ses concepts théoriques à travers une étude de cas au sein de l'entreprise « Electro-Industrie ».

Chapitre 3 :

Audit du risque d'illiquidité au sein

de l'entreprise Electro-Industries

d'AZAZGA

Introduction

Afin de mieux cerner ce qui a été présenté précédemment, nous allons mettre en pratique la démarche de l'audit du risque d'illiquidité évoquée dans le deuxième chapitre. Cet audit sera effectué au sein de l'entreprise « Electro-Industries » d'AZAZGA.

Ce chapitre aura pour objectif, l'application de la démarche de l'audit du risque d'illiquidité dans un contexte réel. Il est subdivisé en trois sections : la première section sera consacrée pour la présentation générale de l'entreprise, la seconde portera sur la présentation de la direction finance et comptabilité et la dernière section illustrera le déroulement de la mission de l'audit au sein de l'entreprise « Electro-Industries ».

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons faire une présentation générale de l'entreprise à partir des informations collectées lors de notre stage au sein de l'entreprise.

Electro-Industries est une entreprise publique parmi les plus anciennes en Algérie, Au capital de 4.753.000.000 DA, issue de la restructuration de L'ENEL, sa gamme variée de produits (moteurs électriques, alternateurs, groupes électrogènes, transformateurs) font de l'électro-industries un partenaire privilégié.

1. Historique et évaluation de l'Electro-industries

Avant 1999, l'entreprise était nommée « ENEL » (entreprise nationale des industries électrotechniques), créée en 1985. Cette dernière a été réalisée dans le cadre d'un contrat « produit en main » avec des partenaires Allemands, en l'occurrence SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'entreprise ENEL a deux principales unités de production. La première unité (transformateur) a commencé la production en 1985. La deuxième unité (moteur/alternateur) a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Suite à la réorganisation du secteur industriel en Algérie (période allant de 1980 à 2000), l'entreprise ENEL a changé de statut pour en devenir une entreprise nommée :« Electro-Industries ». Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et commercialisation des transformateurs et moteurs électriques, destinés essentiellement au marché local.¹

¹ Documents internes de l'entreprise.

2. Localisation de l'Electro-Industries

Le siège social de l'Electro-Industries est situé sur la route nationale N° 12 à 8 km du centre-ville d'AZAZGA, 35 km à l'est du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et à 135 km de la capitale Alger. La superficie de l'Electro-Industries est de 48 hectares dont 13 ont été vendus.²

3. L'effectif de l'Electro-Industries

L'entreprise emploie 900 agents dont 16% de cadres, 30% de maîtrises et 54% d'exécutions. L'effectif de l'entreprise est réparti comme suit :

- L'unité Transformateur occupe 412 employés ;
- L'unité Moteur avec un effectif de 227 employés ;
- L'unité prestation technique occupe 110 employés ;
- La direction générale avec un effectif de 151 employés.³

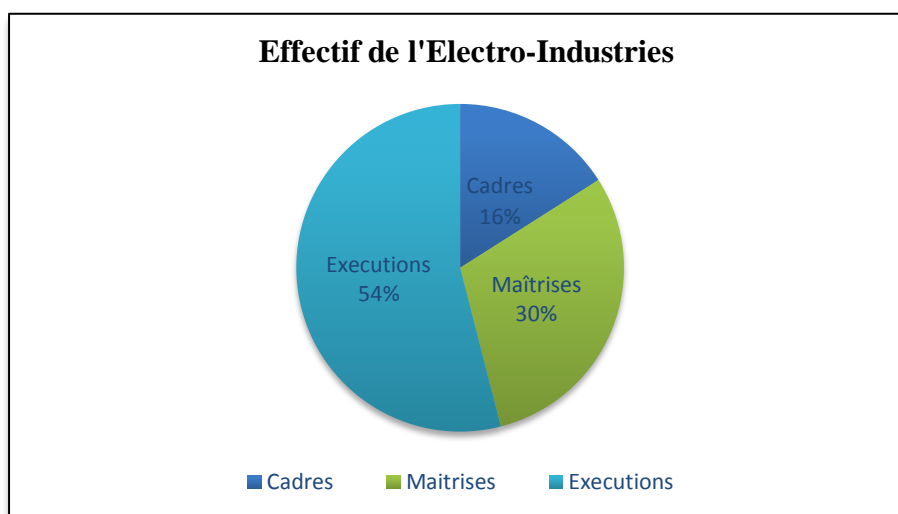
Le tableau n°04 et la figure n° 12 représentent l'effectif de l'Electro-Industries.

Tableau N°05 : Effectif de l'Electro-Industries

Effectif	Nombre d'employés	Fréquent (%)
Cadres	144	16
Maîtrises	270	30
Exécutions	486	54
Total	900	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de l'Entreprise

Figure N°11 : Effectif de l'Electro-Industries



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de l'Entreprise

² Documents internes de l'entreprise.

³ Documents internes de l'entreprise.

4. La fiche signalétique d'Electro-Industries

Le tableau suivant fournit une présentation synthétique de l'entreprise.

Tableau N° 06 : Fiche signalétique d'électro-Industries

EPE ELECTRO-INDUSTRIES	
Forme Juridique	EPE/SPA
Objet Social	Fabrication et commercialisation du matériel d'électronique (transformateur, groupe électrogène, moteur électriques et alternateurs)
Capital Social	4 753 000 000 DA
Date de création	1985
N° d'identification fiscale	099915004280099
Adresse	Route nationale N° 12 AZAZGA, Wilaya de TIZI OUZOU

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'Entreprise.

5. Les missions et les activités de l'Electro-Industries

5.1. Les missions de l'Electro-Industries

L'Electro-Industrie a pour principale mission de fournir le marché national en produits électroniques de qualité (transformateur, groupe électrogène, moteur électriques et alternateurs), dont ils sont certifiés par ISO 9001 depuis 2004.⁴

5.2. Les activités de l'Electro-Industries

Les activités d'Electro-Industries s'articulent autour de la fabrication et la commercialisation des produits suivants :

- Transformateurs ;
- Groupe électrogène ;
- Moteurs électriques ;
- Alternateurs.

En outre, elle assure également des prestations techniques (maintenance, réparation) externes sur tout type de produits ci-dessus cités.

L'électro-Industries achète sa matière première et ses immobilisations sur le marché local et en grande partie sur le marché étranger (France, Turquie, Allemagne, etc.).

⁴ Documents internes de l'entreprise.

L'entreprise Electro-Industries est divisée en trois (03) unités de production : unité de fabrication des moteurs électriques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques.

➤ **Unité de fabrication des moteurs électriques**

Les moteurs électriques, basses tensions (BT), fabriqués par Electro-Industries sont du type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses.

Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (démarrage et permanent). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances. L'entreprise Electro-Industries a une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an.

➤ **Unité de fabrication des transformateurs de distribution**

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

Les transformateurs sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral à refroidissement de type ONAN. La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et montés sur un circuit magnétique de tôles à grains orientés et conçue pour un service continu à une fréquence de 50 HZ pour une altitude et une température ambiante ne dépassant 1000 m et 40°C. L'entreprise Electro-Industries a une capacité théorique de production des transformateurs de 5000 U/an.

➤ **Unité prestations techniques**

Electro-Industries met à la disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation des pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique ... etc. L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié afin de répondre à toutes exigences des clients.⁵

6. Les concurrents et les clients de l'Electro-Industries

6.1. Les concurrents de l'Electro-Industries

En termes de produits cités déjà, l'Electro-Industries est la seule Entreprise de production de ces types de produits sur le marché national.

⁵ Documents internes de l'entreprise.

Par conséquent, elle n'a pas de concurrents sur le marché local. Cependant, elle a de concurrents à l'étranger tel que : la France, l'Espagne et la Turquie.

6.2. Les clients de l'Electro-Industries

Electro-Industries travaille principalement avec trois catégories de clientèle (SONELGAZ, les agents agréés et les particuliers).

✓ SONELGAZ

Entreprise publique économique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et Electro- Industries signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. D'où, l'entreprise Electro-Industries réalise avec SONELGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes.

✓ Les Agents agréés

Autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise Electro- Industries réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes.

✓ Les particuliers

Les particuliers achètent les produits en unité, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (unité prestation). Ils occupent une proportion de 10% du total chiffre d'affaires d'Electro-Industries.⁶

Le tableau n° 06 et la figure n°12 représente les différents clients de l'Electro-Industries.

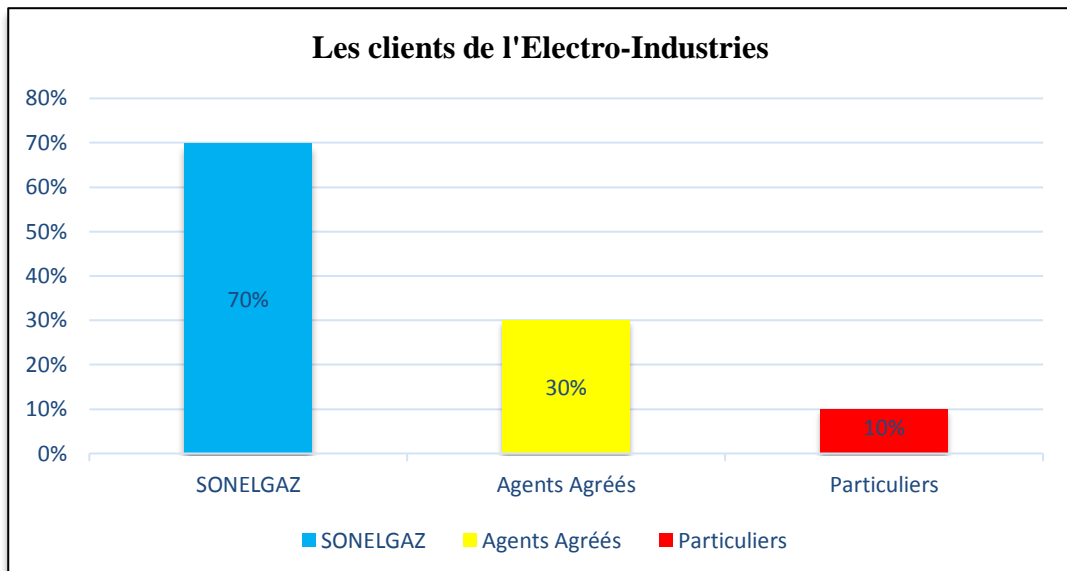
Tableau N°07 : Les clients de l'Electro-Industries

Clients	Chiffre d'affaire en %
SONELGAZ	70
Agents agréés	20
Particuliers	10

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

⁶ Documents internes de l'entreprise.

Figure N°12 : Les clients de l'Electro-Industries

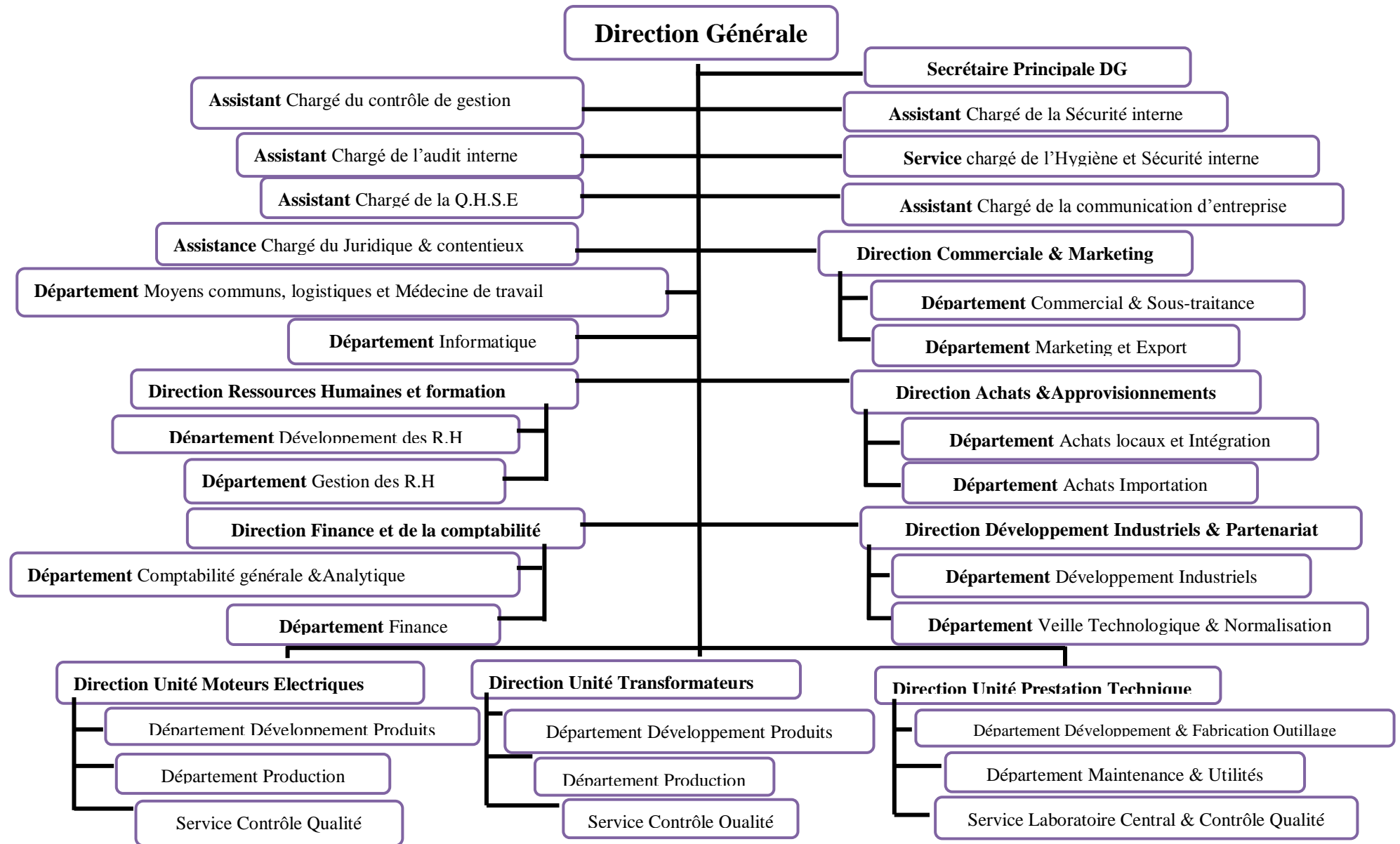


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de l'Entreprise

7. L'organisation de l'Electro-Industries

L'organisation de l'Entreprise Electro-Industries est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure N°13 : Organigramme de l'Electro-Industries



Source : Documents internes de l'entreprise.

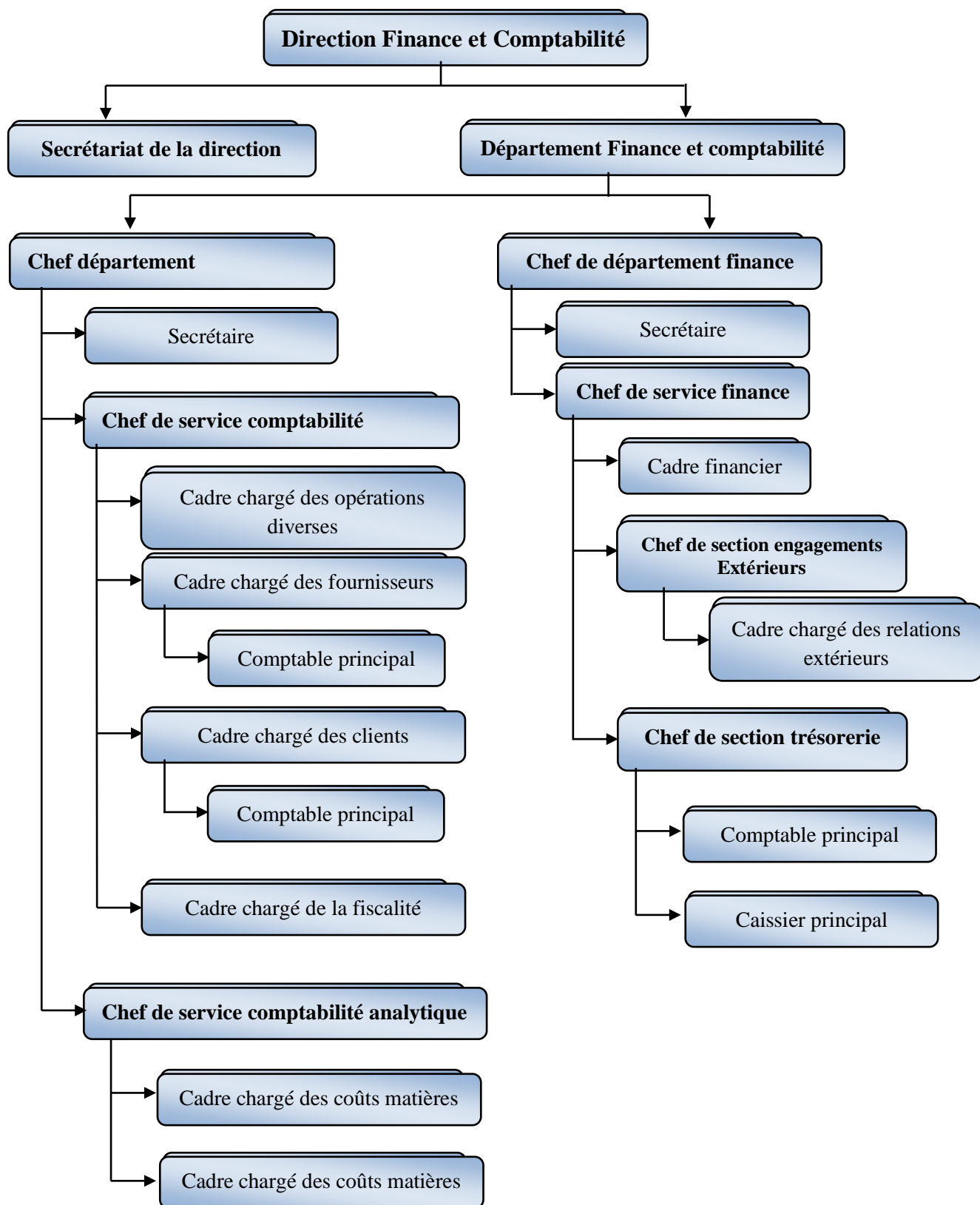
**Section 02 : La Direction Finance et Comptabilité et l'audit interne de
l'Electro-Industries**

Nous nous étalerons davantage sur la Direction Finances et comptabilité, car c'est en son sein que nous avons effectué la majeure partie de notre étude.

1. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité

La Direction Finances et Comptabilité est chargée entres autres, de la gestion comptable et financière. La DFC est décomposée en départements, services puis en sections. Il existe deux départements : un département finance et un département comptabilité. La majeure partie de notre étude s'est effectuée dans le département finance.

Figure N° 14 : L'organigramme du département finance et comptabilité



Source : Documents internes de l'entreprise

2. L'objectif de la Direction Finance et Comptabilité

Son principal objectif est de coordonner et superviser les activités des différents départements et services comptables et financiers.

2.1. Tâches principales de la DFC

- optimisation des ressources financières pour l'atteinte des objectifs ;
- vérification et contrôle de tous les états de dépenses et recettes ;
- participe à l'élaboration du budget et du plan de financent prévisionnel ;
- vérifie et approuve les déclarations d'ordre fiscal et social ;
- approuve les écritures d'inventaire relatives à l'investissement et au bilan de fin d'exercice ;
- aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- élabore tous les documents de trésorerie dans les délais ;
- participe à l'élaboration du dossier coûts et prix de revient ;
- participe à la prise de décision sur demande de la direction générale ;
- pilotage des opérations d'inventaire de fin d'année ;
- veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie ;
- veille à l'application des techniques et règles comptables et financières.⁷

3. Présentation du département finance

Le département finance est structuré comme suit :

a. Chef de département finance

Ses principales tâches sont :

- veille au respect de la réglementation en vigueur ;
- participe à l'élaboration du plan de financement ;
- suivi et contrôle des recettes et dépenses ;
- vérifie et approuve les documents périodiques relatifs à la trésorerie et la caisse ;
- contrôle des dossiers de demande de paiement achats locaux et étrangers.⁸

⁷ Documents internes de l'entreprise.

⁸ Documents internes de l'entreprise.

b. Secrétaire

Ses tâches principales sont :

- assurer le suivi, l'exploitation et le classement du courrier (arrivée, départ) de département finance ;
- gérer rationnellement les moyens techniques affectés au département finance ; téléphones, fax, photocopieurs... ;
- préparer les audiences, réunions de département finance ; accueillir les visiteurs, en respect des consignes reçues (confidentialité, promotion de l'image de marque de l'entreprise) ;
- exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

c. Le chef de service finance

Le chef de service finance a autorité sur :

- le cadre financier ;
- le chef de section engagements extérieurs ;
- chef de section trésorerie.

Son principal objectif est la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières des secteurs liées à son service.

d. Le cadre financier

Les tâches qui lui sont destinées :

- élabore les différents documents relatifs aux situations ponctuelles pour les structures externes à l'entreprise ;
- établissement des états de rapprochements bancaires ;
- collecte les informations auprès des sections trésorerie et règlements étrangers servant à la mise en place d'un tableau de bord ;
- élabore les prévisions trimestrielles du plan de financement ;
- suivi des réalisations financières et détermination des écarts.⁹

e. Le chef de section engagements extérieurs

Ses tâches principales sont :

- veille au respect de la réglementation et des procédures en matière d'achats à l'importation ;

⁹ Documents internes de l'entreprise.

- contrôle et supervise toutes les opérations de domiciliation ;
- veille au rapatriement des fonds engagés (marchandises ou fonds) ;
- suivi des opérations bancaires en termes de règlements étrangers.¹⁰

f. Chef de section trésorerie

Ses principales missions sont :

- veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie ;
- approbation après contrôle de conformité, des recettes et des dépenses ;
- contrôle des documents bancaires ;
- préparation et contrôle des moyens de règlement et des dépôts de recette à la banque ;
- gestion des chéquiers et du portefeuille des titres (effets à encaissement et effets à payer) ;
- veiller à la bonne tenue de tous les registres de trésorerie et livres comptables de la section ;
- aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- élabore tous les documents de trésorerie dans les délais ;
- participe à l'élaboration du rapport d'activité ;
- assure la gestion comptable de la caisse et les contrôles périodiques ;
- élabore les rapprochements bancaires ;
- rapprochements avec les autres structures (commerciales, comptabilité et les services de la paie...)¹¹

4. L'audit interne au sein de l'Electro-Industries

La cellule d'audit interne a été installée suite à une recommandation d'un Commissaire Aux Comptes. L'audit interne est une fonction indépendante vis-à-vis de toutes les autres fonctions de l'entreprise qui relèvent de son champ d'intervention au sein de l'entreprise, rattachée directement à la direction générale.

L'audit interne donne à l'Electro-Industries une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Elle est composée d'un seul élément qui est un assistant chargé de l'audit interne.

4.1. Les objectifs de l'audit interne au sein de l'Electro-Industries

L'audit interne est une fonction qui examine objectivement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et évalue le degré de maîtrise de ses activités.

¹⁰ Documents internes de l'entreprise.

¹¹ Documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

Le contrôle a pour objectif d'estimer l'efficacité des autres contrôles, d'assister tous les responsables de l'entreprise dans l'exercice de leur fonction et de fournir des analyses, des informations sur les activités examinées, des appréciations, des recommandations et des avis pour éviter tout dysfonctionnement.

La mission de l'audit interne est de mesurer l'efficacité des systèmes d'organisation mis en place au sein de l'entreprise Electro-Industries pour réaliser ses performances tout en donnant l'assurance sur :

- l'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;
- le respect des objectifs assignés ;
- la protection du patrimoine ;
- la qualité d'intégrité des informations opérationnelles et financières ;
- l'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois...

Section 03 : La réalisation de la mission d'audit du risque d'illiquidité

Pour mener la mission d'audit interne du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise Electro-Industries, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne. A cet effet, le travail sera divisé en trois phases :

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

La première phase est la phase de préparation (prise de connaissance) qui est la plus importante, subdivisée en (04) étapes :

- L'ordre de mission ;
- La prise de connaissance de l'entité auditée ;
- L'identifications des risques ;
- La définition des objectifs.

Ensuite, la deuxième phase qui contient la réalisation des travaux d'audit que nous avons achevé à l'aide des outils d'audit interne, selon les deux étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain.

Chapitre III : **Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA**

Enfin, la troisième phase qui est la phase de conclusion, après avoir réalisé les travaux d'audit nous concluons cette mission par :

- Une réunion de clôture ;
- La rédaction du rapport d'audit.

1. La phase de préparation

L'objectif de cette phase est de nous permettre de mieux appréhender et planifier notre mission afin de dégager les axes d'orientation pour bien la conduire.

1.1. L'ordre de mission

Cet ordre de mission rédigé et signé par le directeur général Mr A.Y, va nous permettre de débiter la mission d'audit, il contient l'objectif et la période de la réalisation de la mission.

Figure N°15 : L'ordre de mission

AZAZGA, le 10 Novembre 2018
Entreprise : Electro Industries d'AZAZGA Adresse : RN N°12 à 8 Km du centre d'AZAZGA Président Directeur Général
ORDRE DE MISSION
A Mr X Auditeur interne
Objet : Audit du risque d'illiquidité.
Le président directeur générale, autorise l'auditeur interne à réaliser une mission d'audit du risque d'illiquidité, et cela à partir du 15 novembre 2018 au 30 novembre 2018, dans le but d'évaluer les procédures de la gestion de la trésorerie de l'entreprise, la mission sera réalisée par Messieurs F.A et S.Z, étudiants stagiaires et concernera le département finance.
Le PDG de l'Entreprise
Y.A

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : **Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA**

1.2. La prise de connaissance du département audité (département finance)

Au cours de cette phase, nous procédons à la prise de connaissance des éléments qui vont nous permettre de comprendre le fonctionnement du département finance.

Pour affiner cette phase, nous avons procédé à :

- ✓ La réalisation d'un questionnaire de prise de connaissance ;
- ✓ L'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne relatif à la gestion de trésorerie ;
- ✓ L'élaboration d'une grille de séparation des tâches.

a. Le questionnaire de prise de connaissance

Ce questionnaire de prise de connaissance réalisé avec le chef de service du département finance, il nous permet de connaître et de comprendre le fonctionnement du département, ainsi que son organisation.

Tableau N° 08 : Le questionnaire de prise de connaissance

Questions	Oui	Non	Autres réponses
1. Existe-il un organigramme pour le département finance ?	✗		
2. Y'a-t-il des fiches de poste pour chaque fonction ?	✗		
3. Si oui, appliquez-vous toutes les tâches citées dans chaque fiche ?	✗		
4. Avez-vous un manuel de procédure interne ?	✗		
5. Existe-t-il un respect des répartitions des tâches ?	✗		
6. Existe-t-il un système d'information au sein du département ?	✗		
7. Si oui, est-il efficace ?	✗		
8. Les moyens existants sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs préalablement définis ?	✗		
9. Le personnel respecte-t-il les procédures qui leur sont dictées ?	✗		
10. Le personnel du département est-il satisfait de l'environnement du travail ?	✗		

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : **Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA**

a. Le questionnaire de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie

Ce questionnaire nous permet de collecter les informations relatives à la gestion de la trésorerie au niveau du département finance.

Tableau N° 09 : Le questionnaire de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie.

Questions	Oui	Non	Autres réponses
1. Avez-vous connu une situation de rupture de trésorerie ?		X	
2. Existe-t-il un budget de trésorerie ?	X		
3. Le responsable de la trésorerie établit-il des prévisions de trésorerie ?	X		
4. A-t-on spécialisé chaque compte de banque (paiements des investissements, des salaires, des encaissements, etc...) ?		X	
5. Les soldes des comptes banques sont-ils suivis au jour le jour ?	X		
6. Les soldes du compte caisse sont-ils suivis au jour le jour ?	X		
7. Avez-vous négocié les découverts bancaires ?	X		
8. Quel est le délai de règlements de fournisseurs ?			60 jours
9. Est-il appliqué pour l'ensemble des fournisseurs ?		X	
10. Quel est le délai de paiement des clients ?			90 jours
11. Les délais sont-ils calculés par catégories de clients ?		X	
12. Les clients paient-ils leurs dettes à l'échéance ?		X	
13. Vous accordez des prolongations dans les délais pour les clients ?	X		
14. Quelle procédure est adoptée pour les clients qui ne payent pas leurs dettes ?			Pas de procédure
15. Peut-on allonger les délais de règlement aux fournisseurs sans conséquences néfastes pour l'entreprise ?	X		

**Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise
Electro-Industries d'AZAZGA**

<p>16. Y-a-t-il pour l'année à venir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un plan de trésorerie mensuel, • Un plan de financement, • Un bilan prévisionnel, • Si oui, les éléments qu'ils contiennent sont-ils fiables ? <p>17. Existe-t-il un budget de charges pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achats de matières premières, • Frais divers de gestion, • Frais de personnel, • Impôts et taxes. <p>18. Une prévision de la TVA à payer est-elle effectuée pour chaque mois ?</p> <p>19. Une marge de sécurité suffisante permet-elle de penser que même en cas de modification des prévisions il n'y aura pas rupture de l'équilibre financier ?</p> <p>20. L'évolution financière de l'entreprise au cours de l'année à venir risque-t-elle de lui faire perdre son autonomie ?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>
---	---	---	---

Source : Réalisé par nous-mêmes

b. La grille de séparation des tâches

C'est l'un des outils que l'auditeur utilise pour réaliser sa mission. Cette grille permet de retracer les fonctions, la nature et les personnes concernées.

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

Tableau N° 10 : La grille de séparation des tâches

Tâches	Personnes								
	Directeur finance et comptabilité	Chef de département finance	Chef de Service finance	Cadre financier	Chef de section engagements extérieurs	Cadre chargé des relations extérieurs	Chef de section Trésorerie	Comptable	Caissier
Tenue de la caisse									X
Détentions des chèques reçus			X						
Autorisation d'avances aux salariés		X							
Détention de chèquiers ou lettres chèques							X		
Préparation des chèques							X		
Approbation des pièces justificatives		X	X						
Signature des chèques	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		
Justification des comptes clients								X	
Tenue de la comptabilité fournisseurs								X	
Approbation des relevés bancaires							X	X	
Préparation des budgets				X					
Préparation des rapprochements bancaires							X	X	
Suivi des opérations crédit doc					X				
Accès à la comptabilité générale	X	X						X	

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

1.3. L'identification des risques

Ce tableau de risques nous permet de faire ressortir et évaluer les risques constatés au niveau de chaque tâche.

Tableau N° 11 : Tableau de risques

Tâches	Objectifs	Risques	Dispositifs du contrôle interne	Niveau du risque
Programmation des encaissements	Eviter la rupture de trésorerie	Non disponibilité de liquidités. Non-respect des délais de paiement clients	Encaissement selon le calendrier	Fort
Enregistrement des factures	S'assurer que tous les paiements sont effectués	Erreur d'enregistrement Double comptabilisation Oubli d'enregistrement	Auto-contrôle	Faible
Elaboration de la décharge	Justification de la somme encaissée	Erreur de remplissage de la décharge	Contrôle réciproque du bénéficiaire et du caissier	Faible
Remplissage du chèque par le trésorier	Règlement des fournisseurs	Erreur de remplissage	Auto-contrôle et contrôle de la hiérarchie	Faible
Enregistrement des chèques reçus	S'assurer de la validité des chèques	Chèques falsifiés Oublie d'enregistrement de chèque Non validité des chèques	Auto-contrôle	Moyen
Etat de rapprochement bancaire	Etre sûr que les opérations de banque sont correctement enregistrées et s'assurer que les soldes sont les mêmes	Différences des soldes Risques de non détection des erreurs.	Rapprochement des opérations effectuées Procédure d'enregistrement des opérations bancaires Existence d'un rapprochement bancaire mensuel	Faible

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : **Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA**

1.4. Définition des objectifs

L'identification des objectifs consiste à l'élaboration d'un plan d'audit et un rapport d'orientation.

a. Le plan d'Audit

Ce plan d'audit nous permet de rappeler l'objectif de l'audit, le processus concerné par cet audit, les auditeurs qui sont chargés de cette mission la période de cet audit.

Tableau N°12 : Le plan d'Audit

EPE Electro-Industries d' AZAZGA	Plan d'audit (Préparation de l'audit)	<ul style="list-style-type: none"> • Durée : 15 Jours • Période : Du 15/11 au 30/11/ 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Champs d'audit : EPE Electro-Industries. • Processus/fonction à audité : Département finance 		Etudiants stagiaires : <ul style="list-style-type: none"> ▪ A.F ▪ S.Z
<ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes de l'audit : <ul style="list-style-type: none"> - Les entretiens ; - Techniques documentaires ; - Questionnaires de contrôle interne. 		Objectif de l'audit : L'évaluation des procédures de la gestion de la trésorerie de l'Entreprise.
Documents de référence	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures internes de gestion. - Les états financiers. - Documents internes. 	

Source : Réalisé par nous-mêmes

b. Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation nous permet de définir les objectifs généraux et les objectifs spécifiques de la mission ainsi que le champ d'action de cette dernière.

Figure N° 16 : Le rapport d'orientation

EPE Electro-Industries d'AZAZGA	AZAZGA, le 15/11/2015
Audit du risque d'illiquidité	
L'audité : Département finance	
Rapport d'orientation	
Objectifs généraux	
<p>Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, la qualité des informations, le respect des règles, instructions et procédures, l'efficacité et la bonne utilisation des ressources. Ainsi l'efficacité du contrôle interne mis en place par le responsable du service.</p>	
Objectifs spécifiques	
<p>Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones de risques antérieurement identifiées à l'aide du tableau des risques.</p>	
Champs d'action	
✓ Département finance	

Source : Réalisé par nous-mêmes

2. La phase de réalisation

La phase de réalisation contient les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le travail sur le terrain.

2.1. Réunion d'ouverture

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture. La réunion d'ouverture s'est tenue le 15 novembre 2018 à 9h30 avec l'ensemble du personnel du département finance.

Chapitre III : **Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA**

Le procès-verbal de la réunion se présente comme suit :

Figure N° 17 : Le procès-verbal de la réunion d'ouverture

AZAZGA, le 15 Novembre 2018	
Mission d'audit du risque d'illiquidité au sein du département finance	
EPE Electro-Industries AZAZGA	
Procès VERBAL	
Objet : Réunion d'ouverture	
Ordre de jour : Examen du « rapport d'orientation »	
Participants :	
Étudiants stagiaires :	
<ul style="list-style-type: none">▪ A.F▪ S.Z	
Les audités :	
Personnel du département finance.	
La réunion d'ouverture a eu lieu le 15/11/2018, à 9h30 au sein du département finance.	
Les auditeurs	les audités

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.2. Le travail sur le terrain

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications jugées nécessaires et nous avons décelé des dysfonctionnements, ceux-ci sont analysés pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler les recommandations nécessaires pour les corriger.

A chaque dysfonctionnement, nous avons établi une feuille de révélation et analyse de problème (FRAP) qui sert à consigner les problèmes relevés et guider les auditeurs dans leurs travaux. Les figures n°18, n°19 et n°20 représentent les FRAP que nous avons établi :

Chapitre III : **Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA**

Figure N° 18 : Feuille de révélation et analyse de problèmes N°01

FRAP N° 01
Référence papier de travail : Procédures internes
Problème : Non encaissement des créances clients
Constat : Non encaissement des créances clients dans les délais fixés
Causes : - L'entreprise tolère le retard d'encaissement des créances clients ; - L'entreprise accorde des prolongations dans les délais de paiements.
Conséquences : - L'incapacité d'honorer une dette à l'échéance ; - Risque de rupture de trésorerie.
Recommandations : - Réduire les délais de paiements des clients ; - Accorder des facilités de paiement.
Etablie par : F.A / S.Z

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°19: Feuille de révélation et analyse de problèmes N°02

FRAP N° 02
Référence papier de travail : Procédures internes
Problème : Délais de paiements des clients et règlement des fournisseur
Constat : - Mauvaise négociation des délais de règlement des fournisseurs et des délais de paiement de clients
Causes : - L'entreprise accorde un délai de paiement des clients (90 jours) qui est supérieurs au délai de règlement des fournisseurs (60 jours).
Conséquences : - Risque d'illiquidité - Impact négatif sur la trésorerie
Recommandations : - Accorder un délai de paiement des clients inférieur au délai de règlement des fournisseurs.
Etablie par : F.A / S.Z

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

Figure N°20 : Feuille de révélation et analyse de problèmes N°03

FRAP N° 03
Référence papier de travail : Opinion personnel
Problème : Chèque falsifié reçu par un nouveau client.
Constat : Non vérification de la validité des chèques reçus par chaque nouveau client.
Causes : Absence de vérification de la conformité du chèque reçu par le nouveau client.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none">- Vol de produits finis ;- Grosse perte financière ;- Impact négatif sur la trésorerie et le résultat.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Mise en place d'une procédure de vérification de l'exactitude des informations fournis par chaque nouveau client ;- Exiger des chèques certifiés pour les clients.
Etablie par : F.A / S.Z

Source : Réalisé par nous-mêmes

3. La Phase de conclusion

Nous avons essayé à travers notre évaluation de détecter les anomalies et les défaillances du département finance de l'électro-Industries, puis de proposer des solutions sous forme de recommandations.

La phase de conclusion contient les étapes suivantes :

- Réunion de clôture ;
- Rédaction du rapport d'audit.

3.1. Réunion de clôture

Une réunion de clôture s'est tenue au niveau du département finance le 30/11/2018, avec la présence de tous les participants à la réunion d'ouverture. L'ordre du jour de cette réunion était l'examen du rapport d'audit.

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

Cette réunion a été conclue par un procès-verbal, qui se présente comme suit :

Figure N° 21 : Procès-verbal de la réunion de clôture

Mission d'audit interne au sein du département finance EPE Electro-Industries AZAZGA	AZAZGA, le 30 Novembre 2018
Procès VERBAL	
Objet : Réunion de clôture	
Ordre de jour : Préparation du rapport d'audit	
Participants :	
Les étudiants stagiaires :	
<ul style="list-style-type: none">▪ A.F▪ S.Z▪	
L'audité :	
Département finance.	
<p>La réunion d'ouverture a eu lieu le 30/11/2018, à 11h au sein du département finance de l'entreprise Electro-Industries afin de cerner les observations relatives à notre rapport de synthèse.</p> <p>A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure.</p>	
Les auditeurs	les audités

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

3.2. Le rapport de l'audit

Figure N° 22 : Le rapport d'audit final

Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA	Rapport d'Audit	Date : 30/11/2018
<p>Mission d'audit : Audit du risque financier d'illiquidité</p> <p>Audité : Département finance</p> <p>Les étudiants stagiaires : F.A / S. Z</p>		
<p>Durant notre mission, nous avons évalué les procédures de gestion de la trésorerie et relevé un certain nombre de forces et de faiblesses auxquelles nous proposons les recommandations présentées ci-dessous.</p> <p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence de procédures de la gestion de la trésorerie ; - Application des procédures de gestion ; - Bonne gestion de la trésorerie malgré quelques insuffisances. <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse N° 01 : Non encaissement des créances clients dans les délais fixés ; ➤ Recommandations : - Réduire les délais de paiements des clients ; - Accorder des facilités de paiement. • Faiblesse N° 02 : Mauvaise négociation des délais de règlement des fournisseurs et des délais de paiement de clients. ➤ Recommandations : - Accorder un délai de paiement des clients inférieur au délai de règlement des fournisseurs • Faiblesse N° 03 : Non vérification de la validité des chèques reçus par chaque nouveau client. ➤ Recommandations - Mise en place d'une procédure de vérification de l'exactitude des informations fournis par chaque nouveau client ; - Exiger des chèques certifiés pour les clients. 		
<p>Rédigé par : A.F S.Z</p>	<p>Destinataire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Copie pour la direction générale ; ✓ Copie pour le département finance. 	<p>Validé par : Le PGD de l'entreprise</p>

Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'Entreprise Electro-Industries d'AZAZGA

Conclusion

Durant notre stage pratique, nous avons pu mettre en exécution une mission d'audit interne du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA, au niveau du département finance, où on a mis en application les connaissances théoriques acquises.

En effet, l'audit interne est un service très important pour l'entreprise et en particulier pour le département finance. Il sert à aider les dirigeants à réaliser les objectifs tracés par l'entreprise. De ce fait, il procède à la gestion et à la maîtrise du risque d'illiquidité de l'entreprise, ainsi l'évaluation de système de contrôle interne d'une manière pertinente et efficace, en premier lieu, par la vérification du respect des procédures instaurées au sein du département finance et en deuxième lieu, par l'amélioration de tout dysfonctionnement dans les procédures en proposant des recommandations.

Enfin, l'audit interne joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance et la création de la valeur ajoutée, il est considéré également comme un service indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise Electro-Industries.

Conclusion
générale

Conclusion générale

Aujourd'hui, la gestion et la maîtrise des risques sont essentielles pour la pérennité de l'entreprise. Celle-ci fait en permanence face à des situations imprévisibles. A cet effet, il n'est pas toujours facile de maîtriser toutes ses activités dans une situation d'incertitude. C'est pourquoi le rôle de l'audit interne est particulièrement important à la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers sa recherche, sa reconnaissance et son évaluation en permanence des risques quelle que soit leur nature qui pourraient influencer et empêcher la réalisation des objectifs.

Ce travail nous a permis d'une part, de mieux comprendre la notion des risques de l'entreprise, la notion de l'audit interne, ainsi que le rôle qu'il joue dans la maîtrise du risque d'illiquidité. D'autre part, de comprendre à quel point l'audit interne est important notamment dans l'évaluation du système de contrôle interne et l'assurance de la bonne application des procédures mises en place et l'efficacité de ces procédures, d'où sa contribution par ses conseils et recommandations à l'efficacité du système de contrôle interne.

Nous avons essayé à travers ce travail d'étudier le risque d'illiquidité et mettre en lumière l'importance et le rôle d'audit interne dans la maîtrise de ce risque au sein de l'entreprise, où nous nous sommes appuyés en premier lieu sur une revue littérature en présentant les aspects conceptuels des risques de l'entreprise en générale, le risque d'illiquidité en particulier et la démarche de l'audit interne et les apports de ce dernier pour le contrôle interne et le management des risques.

En deuxième lieu, nous avons confronté notre étude à la réalité du terrain dans le but d'approfondir nos connaissances en étudiant le cas de l'Electro-Industries. Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une mission d'audit interne du risque d'illiquidité pour l'évaluation des procédures internes de la gestion de la trésorerie au sein du département finance.

A travers notre mission d'audit, nous avons effectué des entretiens avec le personnel du département finance, nous avons également réalisé un questionnaire de prise de connaissance et un questionnaire de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie ainsi une grille séparation des tâches afin de mieux comprendre le fonctionnement du département. Pour l'identification et l'évaluation des risques relatifs à l'ensemble des tâches examinées au sein du département finance, nous avons élaboré un tableau de risques, cela nous a permis d'évaluer leurs procédures et de proposer des recommandations pour chaque dysfonctionnement à travers l'élaboration des feuilles de révélations et d'analyse de problèmes (FRAP).

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise, malheureusement nous avons rencontré une multitude de difficultés dans la collecte d'informations, malgré les questionnaires et les entretiens

Conclusion générale

effectués, nous nous sommes retrouvés avec un manque d'informations et cela à cause de la confidentialité des documents au sein du département.

Durant notre mission d'audit réalisée au sein de l'entreprise, nous avons constaté quelques points forts et points faibles. Pour chaque point faible, nous avons formulé des recommandations pour le but de l'améliorer.

Points forts :

- l'existence de procédures pour le processus de la gestion de la trésorerie ;
- l'application des procédures de gestion existantes ;
- une bonne gestion de la trésorerie malgré quelques insuffisances.

Points faibles :

- non encaissement des créances clients dans les délais fixés ;
- mauvaise négociation des délais de règlement des fournisseurs et les délais de paiement de clients ;
- non vérification de la validité des chèques reçus par chaque nouveau client.

Recommandations :

- réduire les délais de paiement des clients ;
- accorder des facilités de paiement.
- accorder des délais de paiement des clients inférieur aux délais de règlement des fournisseurs ;
- mise en place d'une procédure de vérification de l'exactitude des informations fournis par chaque nouveau client ;
- exiger des chèques certifiés pour les clients.

Pour terminer, ce travail nous a permis également de savoir que l'audit interne est un outil indispensable pour l'entreprise. Il apporte sa contribution à l'ensemble de ses activités et assure un bon fonctionnement de ses services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale. A cet effet, l'audit doit être employé avec pertinence, son utilisation impose une déontologie rigoureuse reposant sur l'indépendance, l'objectivité, la loyauté et la confidentialité.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Alain MIKOL, « Forme d'audit : L'audit interne encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Edition Economica, Paris, 2000.
- IFACI, Diplôme professionnel ; de l'audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité, Paris, 2010.
- Jack FORGET, « Gestion de trésorerie », Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- Jacques RENARD, « La théorie et la pratique de l'audit interne », 5^{ème} Edition d'organisation, Paris, 2008.
- Jean LE RAY, « De la Gestion des risques au management du risque », 3^{ème} Edition Afnor, Saint-Denis, 2015.
- Jean-David DARSA, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », Edition Gereso, Le Mans, 2011.
- LANDWELL, « Le management des risques de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2005.
- Laurent PIERANDEREI, « Risk Management », Edition DUNOD, Paris, 2015.
- Lionel COLLINS., Gérard VALIN, « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérations et stratégiques », 4^{ème} Edition Dalloz, Paris, 1992.
- Marc GAUGAIN et All, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2007.
- Michel SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition Dunod, Paris, 2003.
- Mohamed HAMZAoui, « Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} Edition Pearson, Orléans, 2008.
- Pierre SCHICK, « Memento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
- Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris, 2014.
- Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2000.

Webographie

- Abderrazek SOUEI, « Comment mettre en place et dynamiser le rôle de l'audit interne », IMAC Audit & Conseil, Consulté le 15/11/2018, disponible sur : www.imacaudit.net.
- IIA, « Le rôle de l'audit interne dans le management des risques », London, 2003, consulter le 20/11/2018, disponible sur : www.iaa.org.uk.

Autres documents

- Documents internes de l'Entreprise Electro-Industries.

*Liste des tableaux
et des figures*

Liste des tableaux

Tableaux	Titres	Pages
Tableau n° 01	Une brève histoire du risque	05
Tableau n° 02	Les différents risques financiers de l'entreprise	16
Tableau n° 03	Les normes de l'audit interne	30
Tableau n° 04	Comparaison entre l'audit interne et le risk management	41
Tableau n° 05	Effectif de l'Electro-Industries	53
Tableau n° 06	Fiche signalétique d'électro-Industries	54
Tableau n° 07	Les clients de l'Electro-Industries	56
Tableau n° 08	Le questionnaire de prise de connaissance	66
Tableau n° 09	Le questionnaire de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie	67
Tableau n° 10	La grille de séparation des tâches	69
Tableau n° 11	Tableau de risques	70
Tableau n° 12	Le plan d'Audit	71

Liste des figures

Figures	Titres	Pages
Figure n° 01	La pyramide des risques de l'entreprise	10
Figure n° 02	Cube COSO 2013	12
Figure n° 03	La typologie des risques financiers	18
Figure n° 04	Les risques financiers au sein de la pyramide des risques	19
Figure n° 05	Courbe de COSO	39
Figure n° 06	Exemple d'ordre de mission long	44
Figure n° 07	Modèle de FRAP	47
Figure n° 08	Guide de l'élaboration de la FRAP	48
Figure n° 09	Le rapport d'audit (1)	49
Figure n° 10	Le rapport d'audit (2)	50
Figure n° 11	Effectif de l'Electro-Industries	53
Figure n° 12	Les clients de l'Electro-Industries	57
Figure n° 13	Organigramme de l'Electro-Industries	58
Figure n° 14	L'organigramme du département finance et comptabilité	60
Figure n° 15	L'ordre de mission	65
Figure n° 16	Le rapport d'orientation	72
Figure n° 17	Le procès-verbal de la réunion d'ouverture	73
Figure n° 18	La feuille de révélation et analyse de problèmes n° 01	74
Figure n° 19	La feuille de révélation et analyse de problèmes n° 02	74
Figure n° 20	La feuille de révélation et analyse de problèmes n° 03	75
Figure n° 21	Procès-verbal de la réunion de clôture	76
Figure n° 22	Le rapport d'audit final	77

Liste des annexes

Annexes	Titres
Annexe N° 01	Tableau de flux de trésorerie de l'exercice 2016
Annexe N° 02	Tableau de flux de trésorerie de l'exercice 2014-2015
Annexe N° 03	Bilan actif de l'exercice 2014-2015
Annexe N° 04	Bilan passif de l'exercice 2014-2015
Annexe N° 05	Bilan actif de l'exercice 2016
Annexe N° 06	Bilan passif de l'exercice 2016
Annexe N° 07	Compte de résultat de l'exercice 2014
Annexe N° 08	Compte de résultat de l'exercice 2015-2016
Annexe N° 09	Plan de financement prévisionnel de l'exercice 2014
Annexe N° 10	Plan de financement prévisionnel de l'exercice 2015
Annexe N° 11	Plan de financement prévisionnel de l'exercice 2016
Annexe N° 12	Analyse des Bilan
Annexe N° 13	Analyse des indicateurs financiers

Annexe N° 01 : Tableau de flux de trésorerie de l'exercice 2016

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE DU 01 /01/ 2016 AU 31/ 12 /2016

LIBELLE	NOTES	2016	2015
FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	A-T		
Encaissements reçus des clients		2 764 182 559,64	3 854 762 338,48
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-2 749 853 238,51	- 2 597 796 338,81
Intérêt et autres frais financiers payés		-	-
Impôts payés		- 320 835 264,34	- 530 983 347,00
Opération en attente d'imputation (47)			-
FLUX DE TRESO AVANT ELEMENTS EXTRAORDINAIRES		- 306 505 943,21	725 982 652,67
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires (à préciser)		-	-
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES (A)		- 306 505 943,21	725 982 652,67
FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT			
Décaissements sur acquisitions d'immos corporelles ou incorporelles		- 13 201 082,59	- 50 607 345,90
Encaissements sur cessions d'immos corporelles ou incorporelles		-	-
Décaissements sur acquisitions d'immos financières		- 2 050 000 000,00	- 550 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immos financières		900 000 000,00	850 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers /Intérêts courus non échus		71 031 250,01	37 125 000,00
Dividendes et quote part de résultats reçus		-	-
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS (B)		- 1 092 169 832,58	286 517 654,10
FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT			
Encaissements suite à l'émission d'actions		-	-
Dividendes et autres distributions effectuées		- 80 000 000,00	- 80 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts		5 833 587,54	13 357 384,74
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-	-
Subventions		-	420 000,00
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT		- 74 166 412,46	- 66 222 615,26
incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		6 423 338,86	- 11 868 236,18
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT ©		- 67 743 073,60	- 78 090 851,44
VARIATION DE TRESO DE LA PERIODE A+B+C		- 1 466 418 849,39	934 409 455,33
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		1 659 704 184,96	725 294 729,63
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période		193 285 335,57	1 659 704 184,96
VARIATION DE TRESO DE LA PERIODE		- 1 466 418 849,39	934 409 455,33
RAPPROCHEMENT AVEC LE RESULTAT COMPTABLE		- 1 614 206 330,86	639 671 152,82

Annexes N° 02 : Tableau de flux de trésorerie de l'exercice 2014-2015



EPE ELECTRO-INDUSTRIES

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE DU 01 /01/ 2015 AU 31/ 12 /2015

LIBELLE	NOTES	2015	2014
FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	A-T		
Encaissements reçus des clients		3 854 762 338,48	2 164 006 569,87
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 2 597 796 338,81	- 2 087 335 804,17
Intérêt et autres frais financiers payés		-	-
Impôts payés		- 530 983 347,00	- 294 256 219,00
Opération en attente d'imputation (47)			99 483,36
FLUX DE TRESO AVANT ELEMENTS EXTRAORDINAIRES		725 982 652,67	- 217 485 969,94
Flux de trésor liés à des éléments extraordinaires (à préciser)			
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES (A)		725 982 652,67	- 217 485 969,94
FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT			
Décaissements sur acquisitions d'immos corporelles ou incorporelles		- 50 607 345,90	- 123 703 515,70
Encaissements sur cessions d'immos corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immos financières		- 550 000 000,00	-
Encaissements sur cessions d'immos financières		850 000 000,00	300 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		37 125 000,00	55 750 000,00
Dividendes et quote part de résultats reçus			
Encaissement des échéanciers DAT (immobilisation financière)			
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS (B)		286 517 654,10	232 046 484,30
FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		- 80 000 000,00	- 30 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts		13 357 384,74	56 125 320,19
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions		420 000,00	
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT		- 66 222 615,26	26 125 320,19
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		- 11 868 236,18	1 704 521,11
FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT ©		- 78 090 851,44	27 829 841,30
VARIATION DE TRESO DE LA PERIODE A+B+C		934 409 455,33	42 390 355,66
Trésor et équivalents de trésor à l'ouverture de la période		725 294 729,63	682 904 373,97
Trésor et équivalents de trésor à la clôture de la période		- 1 659 704 184,96	725 294 729,63
VARIATION DE TRESO DE LA PERIODE		934 409 455,33	42 390 355,66
RAPPROCHEMENT AVEC LE RESULTAT COMPTABLE		639 671 152,82	- 178 596 541,53

Dans le tableau des flux de trésorerie élaboré au titre de l'exercice 2015 il a été tenu compte de toutes les rubriques de la classe 5 (trésorerie et équivalents) et ce conformément aux remarques du commissaire aux comptes de l'entreprise dans son rapport final de l'exercice clos 2014.

A noter que les mouvements de l'exercice 2014, ci-haut présentés, ont été retraités de manière à assurer le principe de comparabilité et d'intangibilité des soldes entre les deux exercices; chose qui ne serait pas obtenue s'il a été tenu compte du tableau tel qu'il avait arrêté au 31/12/2014 où il n'avait été tenu compte que des comptes banques et caisse comme trésorerie et équivalents (cf. Tableau ci-joint).

Annexe N° 03 : Bilan actif de l'exercice 2014-2015

ACTIF		2015			2014
	NOTE	Brut	Amort-Pdv	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	A-I-1	35 594 929,35	30 526 580,46	5 068 348,89	5 698 660,23
Immobilisations corporelles	A-I-2	6 973 454 903,61	4 882 216 143,24	2 091 238 760,37	2 210 341 820,13
terrains	A-I-2-1	3 418 310,00	-	3 418 310,00	3 569 910,00
ouvrages d'art et agencement des terrains	A-I-2-2	5 324 572,55	5 324 572,55	-	-
batiments	A-I-2-3	4 365 535 078,91	2 734 926 457,64	1 630 608 621,27	1 747 307 173,61
install.tech. Mat. Et outillages industriels	A-I-2-4	2 408 192 217,39	2 010 954 144,26	397 238 073,13	394 355 148,25
autres immo. Corporelles	A-I-2-5	190 984 724,76	131 010 968,79	59 973 755,97	65 109 588,27
Immobilisations en cours	A-I-2-6	2 550 293,72	-	2 550 293,72	240 498,69
Immobilisations financières	A-I-3	850 000 000,00	-	850 000 000,00	1 150 000 000,00
Titres mis en équivalence-entreprise associées	A-I-3-1	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	A-I-3-2	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	A-I-3-3	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	A-I-3-4	850 000 000,00	-	850 000 000,00	1 150 000 000,00
Impot differe actif	A-I-4	56 852 915,17	-	56 852 915,17	76 377 612,01
TOTAL ACTIF NON COURANT	A-I	7 918 453 041,85	4 912 742 723,70	3 005 710 318,15	3 442 658 591,06
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours	A-II-1	2 137 870 323,24	142 633 760,05	1 995 236 563,19	3 016 177 570,64
Créances et emplois assimilés	A-II-2	1 483 422 707,35	7 228 615,91	1 476 194 091,44	668 169 669,82
Clients	A-II-2-1	1 137 183 877,59	7 228 615,91	1 129 955 261,68	579 443 722,86
Autres débiteurs	A-II-2-2	342 855 748,71	-	342 855 748,71	76 450 060,18
Impôts	A-II-2-3	3 383 081,05	-	3 383 081,05	12 275 886,78
Autres creances et emplois assimilés	A-II-2-4	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	A-T	1 659 704 184,96	-	1 659 704 184,96	725 294 729,63
Placements et autres actifs financiers courants	A-T-1	-	-	-	-
Trésorerie	A-T-2	1 659 704 184,96	-	1 659 704 184,96	725 294 729,63
TOTAL ACTIF COURANT		5 280 997 215,55	149 862 375,96	5 131 134 839,59	4 409 641 970,09
TOTAL GENERAL ACTIF	A	13 199 450 257,40	5 062 605 099,66	8 136 845 157,74	7 852 300 561,15

ETATS FINANCIERS ARRÊTES AU 31/12/2015

Annexe N° 04 : Bilan passif de l'exercice 2014-2015



EPE ELECTRO-INDUSTRIES

BILAN PASSIF AU 31/12/2015

PASSIF	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES	P-I		
Capital émis	P-I-1	4 753 000 000,00	4 753 000 000,00
Capital non appelé	P-I-2	-	-
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	P-I-3	1 948 790 542,50	1 829 093 645,31
Ecarts de réévaluation	P-I-4	-	-
Ecart d'équivalence (1)	P-I-5	-	-
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	P-I-6	294 738 302,51	220 986 897,19
Autres capitaux propres - Report à nouveau	P-I-7	-	
Part de la société consolidante (1)	P-I-8		
Part des minoritaires (1)	P-I-9		
TOTAL I	P-I	6 996 528 845,01	6 803 080 542,50
PASSIFS NON-COURANTS	P-II		
Emprunts et dettes financières	P-II-1	304 706 571,89	291 349 187,15
Impôts (différés et provisionnés)	P-II-2	-	-
Autres dettes non courantes	P-II-3		-
Provisions et produits constatés d'avance	P-II-4	254 092 460,09	294 856 013,34
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	P-II	558 799 031,98	586 205 200,49
PASSIFS COURANTS	P-III		
Fournisseurs et comptes rattachés	P-III-1	375 010 372,42	274 751 344,91
Impôts	P-III-2	53 399 946,00	22 232 732,00
Clients créditeurs et avances reçues	P-III-3	10 332 291,53	5 803 850,30
Autres dettes	P-III-4	142 774 670,80	160 226 890,95
Trésorerie Passif	P-III-5		
TOTAL PASSIFS COURANTS III	P-III	581 517 280,75	463 014 818,16
TOTAL GENERAL PASSIF	P	8 136 845 157,74	7 852 300 561,15

Annexe N° 05 : Bilan actif de l'exercice 2016

BILAN ACTIF AU 31 /12 /2016					U: DA
ACTIF	NOTE	2016			2015
		Brut	Amort. -pdv	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT):					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	A-I-1	35 569 735,39	31 033 094,56	4 536 640,83	5 068 348,89
Immobilisations corporelles	A-I-2	6 886 676 147,43	4 930 036 413,86	1 956 639 733,57	2 091 238 760,37
terrains		3 418 310,00	-	3 418 310,00	3 418 310,00
ouvrages d'art et agencement des terrains		5 324 572,55	5 324 572,55	-	-
bâtiments		4 366 850 816,87	2 853 712 734,71	1 513 138 082,16	1 630 608 621,27
Install. Tech. Mat. Et outillages industriels		2 329 651 482,18	1 947 460 897,20	382 190 584,98	397 238 073,13
autres immo. Corporelles		181 430 965,83	123 538 209,40	57 892 756,43	59 973 755,97
Immobilisations en cours	A-I-3	1 110 126,09	-	1 110 126,09	2 550 293,72
Immobilisations financières	A-I-4	2 000 000 000,00	-	2 000 000 000,00	850 000 000,00
Titres mis en équivalence-entreprise associées		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		1 450 000 000,00	-	1 450 000 000,00	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		550 000 000,00	-	550 000 000,00	850 000 000,00
Impôt différé actif		43 783 727,98	-	43 783 727,98	56 852 915,17
TOTAL ACTIF NON COURANT	A-I	8 967 139 736,89	4 961 069 508,42	4 006 070 228,47	3 005 710 318,15
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours	A-II-1	2 856 700 703,71	138 677 327,45	2 718 023 376,26	1 995 236 563,19
Créances et emplois assimilés	A-II-2	974 334 861,58	7 128 615,91	967 206 245,67	1 476 194 091,44
Clients	A-II-2-1	521 000 888,12	7 128 615,91	513 872 272,21	1 129 955 261,68
Autres débiteurs	A-II-2-2	347 357 506,66	-	347 357 506,66	342 855 748,71
Impôts	A-II-2-3	105 976 466,80	-	105 976 466,80	3 383 081,05
Autres créances et emplois assimilés	A-II-2-4	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	A-T	193 285 335,57	-	193 285 335,57	1 659 704 184,96
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		193 285 335,57	-	193 285 335,57	1 659 704 184,96
TOTAL ACTIF COURANT	A-II	4 024 320 900,86	145 805 943,36	3 878 514 957,50	5 131 134 839,59
TOTAL GENERAL ACTIF	A	12 991 460 637,75	5 106 875 451,78	7 884 585 185,97	8 136 845 157,74

Annexe N° 06 : Bilan passif de l'exercice 2016

BILAN PASSIF AU 31/12/2016

PASSIF	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES :			
Capital émis		4 753 000 000,00	4 753 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		2 096 008 845,01	1 948 790 542,50
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		147 787 481,47	294 738 302,51
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	P-I	6 996 796 326,48	6 996 528 845,01
PASSIFS NON-COURANTS :			
Emprunts et dettes financières	P-II-1	310 540 159,43	304 706 571,89
Impôts (différés et provisionnés)	P-II-2	-	-
Autres dettes non courantes	P-II-3	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	P-II-4	219 949 905,88	254 092 460,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	P-II	530 490 065,31	558 799 031,98
PASSIFS COURANTS :			
Fournisseurs et comptes rattachés	P-III-1	240 925 935,48	375 010 372,42
Impôts	P-III-2	1 753 114,00	53 399 946,00
Clients créditeurs et avances reçues	P-III-3	4 173 845,98	10 332 291,53
Autres dettes	P-III-4	110 445 898,72	142 774 670,80
Trésorerie Passif	P-III-5	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III	P-III	357 298 794,18	581 517 280,75
TOTAL GENERAL PASSIF	P	7 884 585 185,97	8 136 845 157,74

Annexe N° 07 : Compte de résultat de l'exercice 2014



EPE ELECTRO-INDUSTRIES

COMpte DE RESULTAT /NATURE DU 01/01/2015 AU 31/12/2015

LIBELLE	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		3 990 607 818,37	1 695 823 596,17
Variation stocks produits finis et en cours		- 1 145 539 026,62	1 060 254 209,96
Production immobilisée		-	330 872,25
Subventions d'exploitation		420 000,00	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	C-I	2 845 488 791,75	2 756 408 678,38
Achats consommés		- 1 683 118 350,06	- 1 612 096 352,26
Services extérieurs et autres consommations		- 60 632 055,21	- 42 784 517,55
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	C-II	- 1 743 750 405,27	- 1 654 880 869,81
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 101 738 386,48	1 101 527 808,57
Charges de personnel	C-III	- 626 550 235,41	- 608 204 365,43
Impôts, taxes et versements assimilés		- 52 810 615,77	- 26 490 736,87
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		422 377 535,30	466 832 706,27
Autres produits opérationnels	C-IV	12 827 167,74	16 901 227,92
Autres charges opérationnelles	C-V	- 3 215 198,99	- 1 741 587,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	C-VI	- 183 904 092,34	- 294 263 329,07
Reprise sur pertes de valeur et provisions	C-VII	108 614 720,58	21 792 580,97
V- RESULTAT OPERATIONNEL		356 700 132,29	209 521 598,55
Produits financiers	C-VIII	49 162 894,00	60 728 553,90
Charges financières	C-IX	- 24 974 620,94	- 3 965 415,36
IV-RESULTAT FINANCIER		24 188 273,06	56 763 138,54
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		380 888 405,35	266 284 737,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 66 625 406,00	- 54 822 960,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		- 19 524 696,84	9 525 120,10
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 016 093 574,07	2 855 831 041,17
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 721 355 271,56	- 2 634 844 143,98
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		294 738 302,51	220 986 897,19
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		294 738 302,51	220 986 897,19

ETATS FINANCIERS ARRÊTES AU 31/12/2015

Annexe N° 08 : Compte de résultat de l'exercice 2015-2016

COMPTE DE RESULTAT /NATURE DU 01 /01/ 2016 AU 31 /12/ 2016

LIBELLE	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes	R-I-1	1 847 492 225,75	3 990 607 818,37
Variation stocks produits finis et en cours	R-I-2	847 864 346,93	- 1 145 539 026,62
Production immobilisée	R-I-3	1 655 180,00	-
Subventions d'exploitation	R-I-4	-	420 000,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	R-I	2 697 011 752,68	2 845 488 791,75
Achats consommés		- 1 687 793 169,55	- 1 683 118 350,06
Services extérieurs et autres consommations		- 49 551 568,74	- 60 632 055,21
II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE	R-II	- 1 737 344 738,29	-1 743 750 405,27
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		959 667 014,39	1 101 738 386,48
Charges de personnel	R-III-1	- 676 235 541,48	- 626 550 235,41
Impôts, taxes et versements assimilés	R-III-2	- 19 942 887,03	- 52 810 615,77
IV-EXECDENT BRUT D'EXPLOITATION	R-III	263 488 585,88	422 377 535,30
Autres produits opérationnels	R-IV-1	9 566 126,36	12 827 167,74
Autres charges opérationnelles	R-IV-2	- 4 774 051,39	- 3 215 198,99
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R-IV-3	- 181 485 177,57	- 183 904 092,34
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R-IV-4	6 197 680,99	108 614 720,58
V- RESULTAT OPERATIONNEL	R-IV	92 993 164,27	356 700 132,29
Produits financiers	R-V-1	82 229 312,85	49 162 894,00
Charges financières	R-V-2	- 2 858 213,46	- 24 974 620,94
VI-RESULTAT FINANCIER	R-V	79 371 099,39	24 188 273,06
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		172 364 263,66	380 888 405,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 11 507 595,00	- 66 625 406,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		- 13 069 187,19	- 19 524 696,84
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 795 004 872,88	3 016 093 574,07
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 647 217 391,41	- 2 721 355 271,56
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		147 787 481,47	294 738 302,51
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	R	147 787 481,47	294 738 302,51

Annexe N° 09 : Plan de financement prévisionnel de l'exercice 2014

**PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL
EXERCICE 2014**

U : KDA

Rubriques	Réalisations	Prévisions de	Objectifs	Taux d'Evolution	
	2012	Clôture 2013	2014	(3/1)	(3/2)
	(1)	(2)	(3)		
Solde début de Période	1 301 377	1 709 050	1 524 983	117%	89%
1, Paiement fournisseurs	2 705 925	2 849 171	2 377 607	88%	83%
Etrangers	1 558 860	1 635 317	1 215 812	78%	74%
Locaux	722 335	760 688	800 000	111%	105%
Frais d'approche	424 730	453 166	361 795	85%	80%
* Dont droits de douane	382 686	389 115	291 795	76%	75%
* Dont autres frais d'approche	42 044	64 051	70 000	166%	109%
2, Dépenses de personnel hors VF	633 201	697 510	739 497	117%	106%
Dont : IMR	33 666	61 644	60 212	179%	98%
Dont : 5 Catégories	3 369	12 658	11 821	351%	93%
Dont : autres primes&indemnités	3 494	0	0	0%	0%
3, Dépenses générales	60 557	69 766	70 000	116%	100%
4, Impôts et taxes	211 602	201 425	200 000	95%	99%
5, Dépenses d'investissement	17 893	89 994	0	0%	0%
6, Frais financiers courants	27 590	31 752	35 000	127%	110%
7, Autres dépenses	45 602	117 413	119 000	261%	101%
Dont : Dividendes	25 639	50 000	50 000	195%	100%
Dont : Tantièmes	2 810	1 580	2 000	71%	127%
Dont : parts des weurs au benefice	44 346	44 582	45 000	101%	101%
Dont : autres (cautions)	-28 693	18 251	20 000	-70%	110%
Dont : alimentation caisse centrale	1 500	3 000	2 000	0%	67%
Total des dépenses	3 702 370	4 057 031	3 541 104	96%	87%
1, Recettes sur ventes au comptant	840 285	760 530	256 955	31%	34%
Dont : autres ventes en l'état	317	71	0	0%	0%
Dont : produits de l'unité	818 433	746 599	239 405	29%	32%
Dont : Prestation/ sous traitance	20 657	13 860	17 550	85%	127%
Dont : Investissements	878	0	0	0%	0%
2, Recettes sur recouvremt. Créances	3 073 113	2 983 432	3 272 168	106%	110%
Créances nées avant 01/01/	995 588	531 372	300 000	30%	56%
Créances nées dans l'année	2 077 525	2 452 060	2 972 168	143%	121%
3, Autres recettes	196 645	129 002	65 500	33%	51%
Caisse centrale	11 000	0	0	0%	0%
Avances commerciales/contrats	61 060	74 500	65 500	107%	88%
Autres	124 585	54 502	0	0%	0%
Total des recettes	4 110 043	3 872 964	3 594 623	87%	93%
Solde Recettes - Dépenses	407 673	-184 067	53 519	13%	-29%
Solde fin de Période	1 709 050	1 524 983	1 578 502	92%	104%

Annexes

Annexe N° 10 : Plan de financement prévisionnel de l'exercice 2015

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL EXERCICE 2015

U : KDA

Rubriques	Réalisations	Prévisions de	Objectifs	Taux d'Evolution	
	2013	Clôture 2014	2015	(3/1)	(3/2)
	(1)	(2)	(3)		
Solde début de Période	1 658 785	1 832 905	1 702 461	103%	93%
1, Paiement fournisseurs	2 822 956	1 491 875	2 158 075	76%	145%
Etrangers	1 590 227	713 006	1 282 203	81%	180%
Locaux	771 491	540 514	625 872	81%	116%
Frais d'approche	461 238	238 355	250 000	54%	105%
* Dont droits de douane	420 042	215 806	220 000	52%	102%
* Dont autres frais d'approche	41 196	22 549	30 000	73%	133%
2, Dépenses de personnel hors VF	700 290	661 161	744 651	106%	113%
Dont : IMR	74 510	63 323	48 853	66%	77%
Dont : 5 Categories	11 346	11 196	15 904	140%	142%
Dont : autres primes&indemnités	240	0	0	0%	0%
3, Dépenses générales	59 457	77 538	80 000	135%	103%
4, Impôts et taxes	159 910	180 359	648 083	405%	359%
5, Dépenses d'investissement	74 576	17 916	30 000	40%	167%
6, Frais financiers courants	23 355	21 653	30 000	128%	139%
7, Autres dépenses	588 546	625 552	275 671	47%	44%
Dont : Transfert de cpte à cpte	440 000	395 000	0	0%	0%
Dont : IBS	33 580	83 000	99 271	296%	120%
Dont : Dividendes	50 000	60 000	80 000	160%	133%
Dont : Tantièmes	1 579	2 538	2 400	152%	95%
Dont : parts des weurs au benefice	44 582	44 858	40 000	90%	89%
Dont : autres (cautions)	18 405	36 656	50 000	272%	136%
Dont : alimentation caisse centrale	400	3 500	4 000	0%	114%
Total des dépenses	4 429 090	3 076 054	3 966 480	90%	129%
1, Recettes sur ventes au comptant	840 274	733 015	758 769	90%	104%
Dont : autres ventes en l'état	91	370	0	0%	0%
Dont : produits de l'unité	830 586	727 684	754 381	91%	104%
Dont : Prestation/ sous traitance	9 597	4 961	4 388	46%	88%
2, Recettes sur recouvremt. Créances	2 992 066	1 380 429	3 830 729	128%	278%
Créances nées avant 01/01/	716 230	744 877	605 967	85%	81%
Créances nées dans l'année	2 275 836	635 552	3 224 762	142%	507%
3, Autres recettes	603 523	832 166	46 000	8%	6%
Caisse centrale	1 400	0	0	0%	0%
Avances commerciales/contrats	62 500	353 500	46 000	74%	13%
Autres	539 623	478 666	0	0%	0%
Total des recettes	4 435 863	2 945 610	4 635 498	105%	157%
Solde Recettes - Dépenses	6 773	-130 444	669 018	9878%	-513%
Solde fin de Période	1 665 558	1 702 461	2 371 479	142%	139%

Annexes

Annexe N° 11 : Plan de financement prévisionnel de l'exercice 2016

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL EXERCICE 2016

U : KDA

Rubriques	Réalisations 2014	Prévisions de Clôture 2015	Objectifs 2016	Taux d'Evolution	
	(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)
Solde début de Période	2 172 280	2 278 415	2 580 131	119%	113%
1, Paiement fournisseurs	1 407 031	2 067 173	1 894 500	135%	92%
Etrangers	662 969	1 251 816	1 286 000	194%	103%
Locaux	518 399	500 463	387 000	75%	77%
Frais d'approche	225 663	314 894	221 500	98%	70%
* Dont droits de douane	207 131	273 685	192 500	93%	70%
* Dont autres frais d'approche	18 532	41 209	29 000	156%	70%
2, Dépenses de personnel hors VF	666 729	676 806	687 293	103%	102%
Dont : IMR	68 915	50 438	25 305	37%	50%
Dont : 5 Categories	11 271	14 573	16 603	147%	114%
3, Dépenses générales	74 553	74 164	75 000	101%	101%
4, Impots et taxes	128 486	406 635	420 000	327%	103%
5, Dépenses d'investissement	21 467	9 246	0	0%	0%
6, Frais financiers courants	20 404	20 274	22 000	108%	109%
7, Autres dépenses	164 403	461 645	467 500	284%	101%
Dont : IBS	82 263	69 173	60 000	73%	37%
Dont : Dividendes	30 000	80 000	50 000	167%	63%
Dont : Tantièmes	2 538	1 161	2 500	99%	215%
Dont : parts des weurs au benefice	44 936	44 785	50 000	111%	112%
Dont : autres (cautions)	666	262 026	300 000	45045%	114%
Dont : alimentation caisse centrale	4 000	4 500	5 000	0%	111%
Total des dépenses	2 483 073	3 715 943	3 566 293	144%	96%
1, Recettes sur ventes au comptant	504 352	653 146	579 500	115%	89%
Dont : autres ventes en l'état	438	290	0	0%	0%
Dont : produits de l'unité	500 425	648 770	571 661	114%	88%
Dont : Prestation/ sous traitance	3 489	4 086	7 839	225%	192%
2, Recettes sur recouvremt. Créances	1 658 048	3 299 583	3 329 559	201%	101%
Créances nées avant 01/01/	750 466	473 682	900 000	120%	190%
Créances nées dans l'année	907 582	2 825 901	2 429 559	268%	86%
3, Autres recettes	426 808	64 930	55 250	13%	85%
Avances commerciales/contrats	334 000	46 000	55 250	17%	120%
Autres	92 808	18 930	0	0%	0%
Total des recettes	2 589 208	4 017 659	3 964 309	153%	99%
Solde Recettes - Dépenses	106 135	301 716	398 016	375%	132%
Solde fin de Période	2 278 415	2 580 131	2 978 147	131%	115%

Annexe N° 12 : Analyse des Bilan

E- Analyse des Bilans Financiers (2016)

U.M : KDA

Désignation					
	2012	2013	2014	2015	2016
1- Investissements nets	2 235 730	2 248 269	2 216 281	2 098 857	1 962 286
2- Autres actif immobilisés	1 516 414	1 516 852	1 226 378	906 853	2 043 784
3- EMPLOIS STABLES (3 = 1 + 2)	3 752 144	3 765 121	3 442 659	3 005 710	4 006 070
4- Fonds Propres	6 311 244	6 694 914	6 803 081	6 996 529	6 996 796
5- Provision à caractères de dettes	328 640	305 754	294 856	254 092	219 950
6- Dettes Long Terme dont :	0	0	0	0	0
- Titres participatifs	0	0	0	0	0
- Obligations	0	0	0	0	0
7- Dettes Moyen Terme + Emprunt BEA	127 034	257 635	301 282	309 760	313 463
8- RESSOURCES STABLES (8=4+5+6+7)	6 766 918	7 258 303	7 399 219	7 560 381	7 530 209
9- FONDS DE ROULEMENT (9=8-3)	3 014 774	3 493 182	3 956 560	4 554 671	3 524 139
10- Stocks	1 762 528	2 406 393	3 016 178	1 995 237	2 718 023
11- Créances Court Terme	895 503	858 822	668 170	1 476 194	967 206
	347 788	454 937	453 082	576 464	354 376
13- B F R (13 = 10 + 11 - 12)	2 310 243	2 810 278	3 231 266	2 894 967	3 330 853
14- Trésorerie nette (14 = 9 - 13)	704 531	682 904	725 294	1 659 704	193 286
15- FR / BFR (en %) (15 = 9/13)	130%	124%	122%	157%	106%
16- CHIFFRE D'AFFAIRES	3 227 905	3 087 004	1 695 824	3 990 608	1 847 492
17- BFR (en mois de CA)	8,59	10,92	22,87	8,71	21,63

Annexes

Annexe N° 13 : Analyse des indicateurs financiers

1/ Trésorerie et Ratio de Liquidité

Désignation	Exercices				
	2012	2013	2014	2015	2016
1- Chiffre d'Affaires	3 227 905	3 087 004	1 695 824	3 990 608	1 847 492
2- Disponibilités	1 854 531	1 832 904	1 875 295	2 509 704	2 193 285
3- Découvert	0	0	0	0	0
4- Trésorerie (4 = 2 - 3) (en % du Chiffre d'Affaires)	1 854 531 57%	1 832 904 59%	1 875 295 111%	2 509 704 63%	2 193 285 119%
5- Actif Circulant	2 658 031	3 265 215	3 684 347	3 471 431	3 685 230
6- Dettes à Court Terme	347 788	454 938	453 082	576 464	354 376
7- Ratio de Liquidité Générale \checkmark (7 = 5 / 6) (en %)	764%	718%	813%	602%	1040%
8- Créances + Disponibilités	2 750 034	2 691 726	2 543 464	3 985 898	3 160 491
9- Dettes à Court Terme	347 788	454 938	453 082	576 464	354 376
10- Ratio de Liquidité Immédiate \checkmark (10 = 8 / 9) (en %)	791%	592%	561%	691%	892%
11- Disponibilités	1 854 531	1 832 904	1 875 295	2 509 704	2 193 285
12- Dettes à Court Terme	347 788	454 938	453 082	576 464	354 376
13- Ratio de Liquidité Réduite \checkmark (13 = 11 / 12) (en %)	533%	403%	414%	435%	619%

2/ Ratio de Structure

Désignation	Exercices				
	2012	2013	2014	2015	2016
1- Situation nette	6 311 244	6 694 914	6 803 081	6 996 529	6 996 796
2- Total Bilan	7 114 706	7 713 241	7 852 301	8 136 845	7 884 585
3- Solvabilité Financière (3 = 1/2) \checkmark	89%	87%	87%	86%	89%
4- Capitaux Propres	6 639 884	7 000 669	7 097 937	7 250 621	7 216 746
5- Dettes Totales	474 822	712 573	754 364	886 224	667 839
6- Autonomie Financière (6 = 4/5) \times	1398%	982%	941%	818%	1081%
7- Charges d'intérêts (F. Financiers)	2 886	18 317	3 965	24 975	2 858
8- E B E	334 338	486 827	466 833	422 378	263 489
9- Ratio d'endettement (9 = 7/8) \checkmark	1%	4%	1%	6%	1%

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le cadre conceptuel des risques de l'entreprise.....	4
Introduction	4
Section 01 : Approche globale sur les risques de l'entreprise	4
1. Histoire du risque	4
2. Définition du risque de l'entreprise.....	6
3. Les composantes du risque de l'entreprise.....	6
4. Les différentes classes du risque de l'entreprise	6
4.1. Risques géopolitiques.....	7
4.2. Risques économiques	7
4.3. Risques stratégiques	7
4.4. Risques financiers	7
4.5. Risques opérationnels.....	7
4.6. Risques industriels	7
4.7. Risques juridiques	8
4.8. Risques informatiques.....	8
4.9. Risques ressources humaines	8
4.10. Risque image et/ou de réputation	8
4.11. Risque « knowledge management » /gestion de la connaissance	8
4.12. Autres risques.....	9
4.13. Risque d'intégrité.....	9
5. La cartographie des risques	10
5.1. Définition de la cartographie des risques	10
5.2. L'élaboration d'une cartographie des risques.....	10
5.3. Objectif de la cartographie des risques.....	11
Section 02 : La gestion des risques de l'entreprise	11
1. Définition de la gestion des risques de l'entreprise	11
2. Les référentiels de la gestion des risques de l'entreprise.....	11
2.1. Le COSO	11
2.2. L'AMF.....	13
2.3. ISO 31000.....	13

Table des matières

2.4. Les cadres législatifs américain et français du contrôle interne	13
3. L'objectif de la gestion des risques	14
4. Le processus de la gestion des risques	14
4.1. Le rôle du processus de la gestion des risques	14
5. Les stratégies de la gestion des risques de l'entreprise.....	15
Section 03 : Les risques financiers de l'entreprise	15
1. Les différents risques financiers de l'entreprise	15
2. Les risques financiers au sein de la pyramide des risques.....	19
3. Les stratégies de la gestion des risques financiers.....	20
3.1. Stratégie d'évitement.....	20
3.2. Stratégie d'acceptation.....	20
3.3. Stratégie d'acceptation avec réduction	20
3.4. Stratégie de réduction	20
3.5. Stratégie de contournement	21
3.6. Stratégie de transfert.....	21
4. La trésorerie et le risque d'illiquidité.....	21
4.1. Notions sur la trésorerie de l'entreprise.....	21
4.1.1. Définition de la trésorerie de l'entreprise	21
4.1.2. L'utilité de la trésorerie	22
4.1.3. Les éléments constitutifs de la trésorerie.....	22
4.1.3.1. La caisse.....	22
4.1.3.2. La banque.....	23
4.1.4. La gestion de la trésorerie.....	23
4.2. Présentation du risque d'illiquidité.....	23
4.2.1. Définition du risque d'illiquidité	24
4.2.2. Les causes du risque d'illiquidité	24
4.2.3. Les conséquences du risque d'illiquidité.....	24
4.2.4. La détection du risque d'illiquidité	25
4.2.5. Les indicateurs du risque d'illiquidité	25
4.2.6. Les Actions préventives et correctives du risque d'illiquidité	25
4.2.7. Le pilotage du risque d'illiquidité	26
Conclusion.....	27
Chapitre 02 : Les apports de l'audit interne à la maîtrise des risques.....	28
Introduction	28
Section 01 : L'audit interne et le contrôle interne.....	28

Table des matières

1. Présentation de l'audit interne	28
1.1. Définition de l'audit interne.....	28
1.2. Les objectifs de l'audit interne	29
1.3. Les normes de l'audit interne	29
1.4. Les moyens de l'audit interne.....	31
1.4.1. La charte de l'audit interne	31
1.4.2. Le manuel de l'audit interne	31
1.4.3. Le plan de l'audit interne	31
1.5. Les outils de l'audit interne	31
1.5.1. Le dossier permanent d'audit.....	31
1.5.2. Le dossier annuel ou dossier de mission.....	32
1.5.3. Les feuilles de travail	32
1.5.4. Le planning de déroulement de l'opération d'audit.....	33
1.5.5. Les questionnaires d'audit	33
2. Présentation du contrôle interne	33
2.1. Définition du contrôle interne	33
2.2. Les objectifs du contrôle interne	34
2.2.1. La maîtrise des risques.....	34
2.2.2. La sauvegarde des actifs	34
2.2.3. L'assurance de la qualité de l'information	34
2.2.4. L'assurance de l'application des instructions de la direction	35
2.2.5. Favoriser l'amélioration des performances.....	35
3. Les limites du contrôle interne	35
Section 02 : Le management des risques et l'audit interne	36
1. Définition du management des risques.....	36
2. Les objectifs du management des risques	36
3. Les éléments du dispositif de management des risques	37
4. L'efficacité du management des risques	39
5. Les limites de management des risques.....	39
6. Le rôle et les responsabilités du management des risques	40
7. L'audit interne et le management des risques de l'entreprise	40
7.1. La relation entre l'audit interne et le management des risques.....	40
7.2. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques.....	41
7.2.1. Les rôles recommandés	41
7.2.2. Les principaux rôles	42

Table des matières

7.2.3. Les rôles légitimes de l'audit interne	42
8. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques	42
Section 03 : La démarche de la mission l'audit interne	43
1. La phase de préparation	43
1.1. L'ordre de mission « lettre de mission »	43
1.2. L'examen de l'activité et son découpage en objets auditables.....	45
1.3. Le découpage en objets auditables	45
2. La phase de vérification « réalisation ».....	45
2.1. La réunion d'ouverture	45
2.2. Le programme de vérification « le programme d'audit ».....	46
2.3. La feuille de couverture.....	46
2.4. La feuille de révélation et d'analyse de problème.....	46
3. La phase de conclusion	48
3.1. La réunion de clôture	48
3.2. Le rapport de l'audit interne	48
3.3. Le suivi du rapport d'audit.....	50
Conclusion.....	51
Chapitre 03 : Audit du risque d'illiquidité au sein de l'entreprise Electro-Industries.....	52
Introduction	52
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	52
1. Historique et évaluation de l'Electro-industries	52
2. Localisation de l'Electro-Industries	53
3. L'effectif de l'Electro-Industries	53
4. La fiche signalétique de l'Electro-Industries	54
5. Les mission et activités de l'Electro-Industries	54
5.1. Les missions de l'Electro-Industries	54
5.2. Les activités de l'Electro-Industries.....	54
6. Les concurrents et les clients de l'Electro-Industries	55
6.1. Les concurrents de l'Electro-Industries	55
6.2. Les clients de l'Electro-Industries.....	56
7. L'organisation de l'Electro-Industries	57
Section 02 : La direction finance et comptabilité et l'audit interne de l'Electro-Industries ..	59
1. Présentation de la direction finance et comptabilité	59
2. L'objectifs de la direction finance et comptabilité	61
2.1. Les tâches principales de DFC.....	61
3. Présentation du département finance	61

Table des matières

4. L'audit interne au sein de l'Electro-Industries.....	63
4.1. Les objectifs audit interne au sein de l'Electro-Industries.....	63
Section 03 : La réalisation de la mission d'audit du risque d'illiquidité.....	64
1. La phase de préparation.....	65
1.1. L'ordre de mission.....	65
1.2. La prise de connaissance du département audité (département finance).....	66
1.3. L'identification des risques.....	70
1.4. Définition des objectifs.....	71
2. La phase de réalisation.....	72
2.1. La réunion d'ouverture.....	72
2.2. Le travail sur le terrain.....	73
3. La phase de conclusion.....	75
3.1. La réunion de clôture.....	75
3.4. Le rapport d'audit.....	77
Conclusion.....	78
Conclusion générale.....	79
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Annexes	