



HAL
open science

Proposition d'une démarche structurée de l'audit interne du cycle de trésorerie

Badr Bentalha, Aziz Hmioui, Lhoussaine Alla

► To cite this version:

Badr Bentalha, Aziz Hmioui, Lhoussaine Alla. Proposition d'une démarche structurée de l'audit interne du cycle de trésorerie. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 2018, 3 (1), pp.670-696. hal-02118184

HAL Id: hal-02118184

<https://hal.science/hal-02118184>

Submitted on 17 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Proposition d'une démarche structurée de l'audit interne du cycle de trésorerie

Proposal for a structured approach to internal audit of the treasury cycle

Aziz HMIOUI

Professeurs de l'enseignement supérieur
Directeur du LABEMO
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc
Téléphone : [+212 \(0\) 660.32.10.28](tel:+212(0)660.32.10.28) / [663.03.59.79](tel:+212(0)663.03.59.79)
Email : hamioui.aziz@yahoo.fr

Lhoussaine ALLA

Professeur agrégé d'économie et gestion
Doctorant, Laboratoire de Recherche en Entreprenariat et Management des Organisations
(LABEMO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc
Téléphone : [+212 \(0\) 661.50.09.78](tel:+212(0)661.50.09.78)
Email: bts.alla2@gmail.com

Badr BENTALHA

Professeur agrégé d'économie et gestion
Master Management Commercial et Financier
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc
Téléphone : [+212 \(0\) 674.11.61.42](tel:+212(0)674.11.61.42)
Email : bentalhabadr@gmail.com

Résumé

L'objectif de ce travail est d'analyser le rôle et les spécificités de l'audit interne de la trésorerie. En effet, dans un contexte mouvementé par des changements profonds du nouvel environnement économique international, à savoir, la mondialisation économique, la globalisation financière et les modifications réglementaires et technologiques importantes, il est devenu nécessaire pour l'entreprise d'inscrire dans ces orientations la maîtrise de sa performance notamment par des pratiques d'audit interne. Pour cette raison l'audit interne apparaît comme un nouveau modèle de pilotage de la performance des entreprises.

Après avoir présenté les approches théoriques et conceptuelles concernant l'audit interne et la trésorerie des entreprises nous allons aborder via une analyse pratique l'audit interne de la fonction de la trésorerie pour conceptualiser un modèle empirique de pilotage de la performance via un audit interne de la fonction de la trésorerie.

Mots-clés : Trésorerie, audit interne, audit interne de la fonction de la trésorerie, cycle de la trésorerie, performance.

Summary

The objective of this work is to analyze the role and the specificities of the internal audit of the treasury. Indeed, against a backdrop of profound changes in the new international economic environment, namely economic globalization, financial globalization and significant regulatory and technological changes, it has become necessary for the company to include control of its performance, particularly through internal audit practices. For this reason, internal audit is emerging as a new model for managing corporate performance.

After having presented the theoretical and conceptual approaches concerning internal audit and corporate treasury, we will approach via a practical analysis the internal audit of the treasury function to conceptualize an empirical model of performance management via an internal audit of the function of the treasury.

Keywords: Treasury, internal audit, internal audit of the treasury function, cash cycle, performance.

Introduction :

L'audit interne est une activité autonome et objective. Sa fonction ultime est de contribuer à la maîtrise des entreprises et à créer de la valeur ajoutée. À cet effet, l'auditeur interne s'assure de la cohérence, de la volonté et de la faisabilité des objectifs, de l'optimisation des moyens utilisés, du respect des politiques, des instructions, des textes réglementaires, du respect des délégations de pouvoirs et enfin de s'assurer de la protection du patrimoine des organisations. Ainsi, l'audit interne détecte les problèmes, identifie leurs causes et propose des recommandations pour les résoudre.

L'activité d'audit interne est une fonction assez récente vu sa survenue qui remonte à la crise économique de 1929. Les entreprises à cette époque subissaient la récession économique. De ce fait, et pour réduire les charges et les dettes, les grandes entreprises utilisaient les services de cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission principale la certification des comptes. La pratique de l'audit interne, a visé au début le domaine financier et comptable ; puis il s'est étendu progressivement à d'autres fonctions de l'entreprise. En plus, il a enregistré ces dernières années un développement considérable sous l'impulsion des scandales financiers et de l'amplification des cadres de références ayant trait au management des risques, au contrôle interne et au gouvernement d'entreprise. Ainsi, durant ces dernières années l'audit interne s'est développé d'une manière remarquable.

Les scandales financiers des années 2000 et surtout l'écroulement du Cabinet Andersen aux Etats-Unis, ont créé un état d'ambiguïté et de doute autour de la qualité d'une mission de certification des comptes et d'audit. Malgré cette crise de confiance en matière d'audit, plusieurs auteurs (Saka et Burrit, 2011 ; Manita et Chemangui, 2007) pensent que l'auditeur reste le garant de la qualité de l'information financière et permet par conséquent de réduire l'asymétrie d'information entre les actionnaires et les dirigeants dans le but de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. D'ailleurs les études menées récemment par Charreaux (1998), Moore et Ronen (1990) ont montré qu'une fonction d'audit aide la performance de l'entreprise.

Aussi, pour développer cette valeur d'application managériale du dispositif de contrôle interne au sein d'une organisation, il convient au premier plan d'obtenir le soutien de quelques acteurs primordiaux de l'organisation. Responsable entre toutes, la direction générale joue un rôle fondamental, particulièrement central, car c'est toujours elle qui se doit de délimiter les grandes lignes directrices du dispositif de contrôle interne et de s'assurer constamment de son efficacité et de son efficience.

La gestion de la trésorerie au meilleur coût dépend avant tout du choix des ressources financières utilisées pour satisfaire les besoins nés des différents cycles d'investissement et d'exploitation. La gestion efficace de la trésorerie s'est donc révélée nécessaire dans l'environnement difficile et

mouvant de ces dernières années. Elle est devenue un facteur de compétitivité contribuant ainsi à réduire les risques encourus par l'entreprise.

Après un questionnement réfléchi de notre démarche nous avons limité notre champ de recherche autour de l'efficacité et la démarche de l'audit interne du cycle de la trésorerie. La problématique qui se pose alors est : « **Comment peut-on mettre en place une démarche d'audit interne structurée du cycle de la trésorerie ?** »

Pour discuter notre problématique, nous allons présenter dans une première partie les fondements théoriques de l'audit interne et de la gestion de la trésorerie afin d'avoir une base théorique et conceptuelle de ces deux notions et analyser par la suite les rouages de l'audit interne d'un cycle de trésorerie. La deuxième partie de notre travail sera consacrée à l'analyse du processus d'audit interne du cycle de la trésorerie d'une manière détaillée.

1. Revue de littérature relative à l'évaluation de l'audit interne du cycle de la trésorerie

L'environnement actuel est marqué par l'existence d'une multiplicité d'entités de production et/ou de service. Ces entités ont pour objectif entre autres la maximisation du profit et la pérennité ou le développement de ces entités. Comme des cellules d'un être vivant (Bertalanffy, 1991), ces entités sont liées les unes aux autres par des relations caractérisées essentiellement par des transactions de flux de biens et services et des flux financiers. Toute entité qui voudrait survivre et garantir sa pérennité devra savoir les gérer de façon optimale.

Aujourd'hui, la réussite et la continuation d'une entreprise dépendent de son aptitude à incorporer la rapidité et la complexité des transformations tant économiques, culturelles, technologiques que sociales, par la qualité de prévision et l'ancrage de réactivité de ses dirigeants aussi bien que par les aptitudes d'apprentissage et de réadaptation de son personnel et de flexibilité de son organisation. Pour relever de tels défis, les dirigeants doivent disposer d'outils d'information, de guidage et de contrôle sans cesse plus performants afin de faire face à des menaces plus importantes que ce soit au niveau interne ou au niveau externe.

A ce niveau, l'audit interne semble être un outil moderne pour apprécier les risques et saisir les opportunités. Contrairement aux fonctions classiques (achat, vente, production, personnel, etc.) qui prennent naissance avec la création de l'entreprise et s'imposent à son management, l'audit interne est une activité de soutien et d'aide au management qui devrait être assurée par un personnel qualifié de l'organisation s'appuyant sur une méthodologie implacable et une déontologie étroite dans le respect des normes du métier. Cette activité a pour mission essentielle d'apprécier l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne et de faire toutes propositions possibles pour l'améliorer.

1.1 Approche théorique et conceptuelle de l'audit interne du cycle de trésorerie

1.1.1 Une analyse de l'audit interne

La première définition de l'audit interne a été approuvée par le Bureau Directeur de l'Institute of Internal Auditors (IIA) le 15 juillet 1947 et publiée dans le cadre du "Statement of Responsibilities of Internal Auditing" -Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne- : « L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue de la comptabilité, la finance et les autres opérations constituant une base des services de nature protectrice et constructive au profit du management. C'est un type de contrôle qui opère en mesurant et évaluant l'efficacité des autres types de contrôle. Il s'intéresse principalement aux aspects comptables et financiers, mais il peut aussi s'intéresser à des sujets de nature opérationnel. »

L'audit interne est donc une activité autonome et objective qui donne à une entité organisationnelle une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les réformer, et participe activement et efficacement à créer de la valeur ajoutée. Il accompagne continuellement cette organisation pour atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité (Institute of Internal Auditors IIA, 2000).

L'audit interne a plusieurs missions principales comme :

- Contribuer à la création de la valeur ajoutée,
- Améliorer le fonctionnement de l'organisation,
- Assister l'organisation à atteindre ses buts et finalités,
- Proposer des conseils et des pistes d'améliorations,
- Garantir la maîtrise des opérations.

C'est une activité indépendante, mondiale et neutre dont l'objectif est la participation à la création de la valeur à travers le contrôle des opérations et l'amélioration des procédures.

Concernant les fondements théoriques de l'audit interne, on a longtemps considéré que l'audit interne trouvait sa légitimité dans la théorie de l'agence. En vertu de cette théorie, la complexité des organisations actuelles a modifié les relations de pouvoir : le propriétaire « Principal » perd relativement le contact avec le management de son organisation. C'est l'actionnaire qui n'a plus ni les moyens, ni les capacités pour gérer en direct. En effet, selon Jensen et Meckling (1976) les responsables opérationnels « Agents » ont plus d'informations que le Principal.

L'audit interne est loin d'être une activité nouvelle. Ces origines historiques remontent relativement loin dans l'histoire économique. Déjà au troisième siècle avant Jésus-Christ, les gouvernements romains avaient engagé des administrateurs dont la mission est de contrôler les comptabilités des provinces. Depuis cette époque et celle des « auditors » d'Édouard 1er d'Angleterre, les exemples

sont nombreux.

Pour certains auteurs comme Renard (2006) l'audit interne a une genèse qui date à partir de la crise économique de 1929 aux États-Unis. A cette époque, Les entreprises subissaient grandement la récession économique et les grandes entreprises américaines demandaient l'aide des cabinets d'audit externes. En France, la fonction d'audit interne n'est créée que dans les années 60, marquée par ses origines de contrôle et vérification.

Au Maroc, c'est spécialement la fin des années quatre-vingt qui a marqué le début de l'audit dans les organismes marocains. Initialement, c'est le secteur privé qui a introduit l'audit dans la gestion spécialement pour réglementer les filiales décentralisées des entreprises multinationales. Puis, et dans un deuxième temps, il a été orienté vers le secteur public pour des raisons liées à l'ouverture mondiale et également pour sauver les entreprises publiques marocaines condamnées à cette époque par une mauvaise gestion et des recommandations des bailleurs de fonds dans le cadre du plan d'ajustement structurel (PAS).

Actuellement, l'audit interne a connu un développement remarquable marqué par une triple orientation : d'abord, dans son objet (de la régularité à la performance), ensuite dans ses objectifs (de la recherche de la fraude à l'évaluation critique des processus et du gouvernement d'entreprise), enfin, de ses secteurs d'activités et de ses champs d'application (du secteur privé au secteur public).

L'audit interne a pour objectif d'assister les membres de l'organisation dans l'exécution de leurs responsabilités respectives d'une manière efficace et efficiente. Dans ce cadre, l'audit interne leur offre des analyses, des évaluations, des recommandations, des instructions et des informations concernant les activités, les processus et les opérations examinées.

1.1.2. Aperçu sur la trésorerie de l'entreprise

Pour les entreprises et les autres formes organisationnelles, la fonction responsable de gérer de façon continue les flux financiers est celle de la trésorerie. Selon Hubert (1997), cette activité se définit par deux principales missions à savoir :

- La gestion des liquidités ;
- La gestion des risques financiers.
-

Selon Meunier (2005), « la trésorerie nette représente le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ». Cette vision de la trésorerie est plus orientée vers la trésorerie immédiatement disponible (caisses et soldes en banques).

Alors que d'après Sion (2003), « la trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de crédit et placements dont dispose l'entreprise ». Cette définition développe la notion de

trésorerie aux réserves de crédit et placements de fonds.

Vernimmen (2002) énonce que « la trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordés ». Cela nous conduit à concevoir la trésorerie nette comme la différence entre la trésorerie-actif et la trésorerie- passif.

Cette même vision est partagée par Poloniato et Voyenne (1997). Pour ces auteurs, le niveau de fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement engage le niveau de l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie. Cependant, Depallens et Jobard (1997) donnent une définition relativement différente. Pour eux, « La notion de trésorerie peut être appréhendée en termes de flux, correspondant aux encaissements et aux décaissements pendant une période. ». Ainsi :

- Les encaissements : sont constitués des recettes, des produits financiers, des augmentations de capital, des emprunts à long, moyen et court terme et toutes autres ressources. Il s'agit donc d'opérations qui visent une entrée d'argent à l'entreprise immédiatement ou après un délai.
- Les décaissements : comprennent les dépenses d'exploitation, les investissements, les remboursements d'emprunt et de prêts (M. Gervais, 1983).

Selon Hubert (1997), le trésorier pour remplir sa fonction efficacement doit être organisé. Cette organisation est indispensable vu qu'on lui confie des missions importantes.

Ainsi, nous pouvons énoncer que la trésorerie est la masse monétaire générée par le fonctionnement continue d'une entreprise et traduit donc sa santé économique et financière. Elle est donc un indicateur de la performance des entreprises et d'une importance cruciale dans la vie d'une entreprise. Pour cette raison et pour d'autres, elle est appréhendée comme l'un des indicateurs de performance économique et financière les plus pertinents de la gestion d'une entreprise.

Selon Sion (2003), le trésorier doit en permanence tout mettre en œuvre en termes de procédures et de moyens pour que l'entreprise ait à chaque moment les ressources nécessaires pour faire face ses engagements. Il ajoute que pour atteindre cet objectif, le trésorier doit suivre en permanence l'évolution de sa trésorerie :

- En négociant les crédits possibles et les méthodes envisagées pour les avoir correspondant au besoin de financement avec les banquiers,
- En établissant périodiquement un budget de trésorerie dans le but de mesurer le besoin de financement immédiat de l'entreprise ;
- En ajustant un plan prévisionnel afin de vérifier régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise.

Poloniato et Voyenne (1997) ajoutent de leurs parts qu'il est primordial pour le trésorier :

- De concevoir une politique de gestion des délais de paiement des crédits fournisseurs ;
- De sensibiliser à l'importance de la trésorerie dans l'entreprise ;

- D'essayer d'encaisser les créances clients plus rapidement,
- En établissant un choix de moyens de règlement.

La trésorerie est l'un des éléments primordiaux qui conditionne l'existence d'une entreprise. Pour toutes ces raisons et d'autres font que la trésorerie constitue un terrain d'intervention privilégiés de l'auditeur.

1.2. L'audit interne du cycle de la trésorerie

1.2.1 Les modèles explicatifs de l'audit interne du cycle de la trésorerie

Une entreprise est journallement exposée aux risques de différentes natures y compris le risque d'insolvabilité et de cessation de paiement. Pourtant, elle a pour objectif d'assurer sa croissance et sa pérennité.

Au niveau de l'exécution opérationnelle, elle génère quotidiennement des flux financiers qui comportent des risques et nécessite une attention particulière. La gestion de la trésorerie a pour but de gérer ces risques (Renard, 2006). C'est pour cette raison que la mise ne place d'un audit interne spécifique à la fonction trésorerie est une préoccupation majeure de plusieurs entreprises.

L'audit de la fonction de trésorerie a pour mission générale de préserver la trésorerie et de la protéger contre les différents risques. Ces derniers peuvent être distingués en deux niveaux : des objectifs pour les dépenses et des objectifs pour les recettes. (Becour et Bouquin, 1996)

Concernant les dépenses

- Vérifier que les paiements réalisés sont enregistrés ;
- Contrôler les méthodes d'évaluation des dépenses ;
- S'assurer de la séparation de fonctions, spécialement pour les différents cas d'incompatibilité ;
- Justifier les paiements effectués par leurs pièces justificatives respectives et également vérifier l'enregistrement comptable adéquat ;
- S'assurer que ces règlements déjà comptabilisés et archivés correspondent réellement à des dépenses en relation avec l'exploitation de l'entreprise et son fonctionnement quotidien ;

Concernant les recettes

- Vérifier que toutes les recettes sont enregistrées à la bonne période et correspondent à des recettes réelles ;
- S'assurer de la séparation de fonctions, spécialement pour les différents cas d'incompatibilité ;
- Contrôler les recettes enregistrées et leurs méthodes d'imputation et d'évaluation.

La trésorerie de l'entreprise a besoin d'un audit ayant pour objectifs d'émettre une opinion

sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers. Cet audit mettra en œuvre un audit financier qui vise préalablement la conformité des opérations à des règles préétablies et fixées par avance.

Pour cette raison, la démarche poursuivie passe d'abord par une appréciation des dispositifs de contrôle interne. Vu le nombre des opérations et le temps limité de la mission d'audit une délimitation des opérations est nécessaires.

- **Le contrôle des paiements**

La majorité des règlements effectués dans une entreprise sont aujourd'hui par chèque¹. Cette pratique s'explique par les contraintes fiscales et également par la possibilité de contrôle que présente ce mode de paiement. Les montants mis en banque sont par définition moins accessibles et mieux contrôlables que les espèces de la caisse. En plus, les mouvements bancaires sont retracés (la traçabilité des informations comptables) sur des fiches détenues par un tiers en l'occurrence une banque, et envoyés périodiquement à la société qui peut les contrôler (état de rapprochement bancaire et autres méthodes de rapprochement).

Si les mécanismes de contrôle interne sont efficaces, les montants utilisés par la caisse ne concernent que des sommes réduites et d'urgence.

- *Paiements par chèques ou virements :*

Même si le fait d'utiliser le chèque pour les règlements afin d'offrir une sécurité et une traçabilité des opérations, des procédures complémentaires de contrôle interne doivent être prévues. Ainsi, plusieurs règles sont envisagées pour les paiements par chèque ou virement.

Normalement, il faut toujours prévoir une double signature pour les chèques ou les virements à partir d'une certaine somme. Pour les grandes entreprises on peut même envisager une troisième signature en cas d'absence ou de congé des signataires initiaux. Les cadres qui ont la faculté de signer les chèques auprès des banques, doivent être limitativement identifiés auprès des banques avec un procès-verbal du conseil d'administration qui offre se pourvoir aux banques.

Les signatures ne doivent pas être liées avec les opérations de préparation ou l'enregistrement des chèques. Il est souhaitable également qu'ils ne soient pas capables d'approuver les pièces autorisant un règlement.

Les chèques établis et présentés aux signataires doivent être barrés. Aussi, ces chèques doivent être établis au nom des bénéficiaires. La responsabilité de leur conservation incombe aux signataires. Ils ne doivent en aucun cas être renvoyés après leurs établissements à la personne qui les a préparés. Les cadres ne doivent émarger les chèques qu'à la suite d'un examen approfondie des éléments

¹Les charges déductibles dont le règlement peut être effectué en espèces sont plafonnées à 10.000 dirhams par jour et par fournisseur depuis la loi de finance de 2016.

justificatifs annexés. Ces pièces justificatives doivent être la facture originale vérifiée et enliassée avec les documents qui portent les indications.

Une fois le chèque relatif aux pièces émis, ces pièces doivent être classées et annulées par une indication de paiement inscrite manuellement ou avec l'aide d'un tampon spéciale « payé » ou un numéro de série de paiement tiré de la comptabilité de l'entreprise.

- Paiement par caisse :

Le principe fondamental en termes de paiement en espèce est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses. En effet, un encaissement doit être affecté globalement aux sommes en caisses et ne doit pas être compensé directement. Aussi, un montant maximal de paiement par caisse doit être énoncé que ce soit au niveau quotidien ou mensuel.

Il est nécessaire d'établir par avance une organisation spéciale d'autorisations qui doivent être le fait de personnes limitativement désignées. Ces autorisations peuvent être le fait de personnes différentes selon le besoin d'utiliser les espèces. Ces personnes doivent impérativement remplir un document spécifique pour ces paiements. Le responsable de la caisse doit vérifier que les pièces justificatives qui lui sont exposées ont été autorisées par les responsables. Il doit vérifier également que les montants utilisés ne dépassent pas les limites mensuelles et journalières. Il doit s'assurer de l'identité du bénéficiaire. En effet, le bénéficiaire doit obligatoirement signer un reçu présenté par le responsable de la caisse que celui-ci conservera afin de l'archiver par la suite.

- **Le contrôle des encaissements**

L'entreprise doit d'abord s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant de ventes au comptant. Les contrôles à prévoir porteront ensuite d'une part, sur la livraison effective de la marchandise et le paiement réel du client à la caisse du lieu d'émission, d'autre part, sur le suivi comptable de l'opération et le transfert des fonds.

Enfin, une personne du service comptable compare par la suite le total des factures avec les sommes reçues par le caissier ou avec l'avis de la banque (pointage journalier). Toute différence doit faire immédiatement l'objet de contrôle et éventuellement d'un rapport adressé directement à une personne responsable.

- **Les frais financiers des opérations de trésorerie.**

Ces frais doivent être contrôlés pour s'assurer qu'ils respectent les taux et barèmes fixés avec la banque préalablement. Il s'agit prioritairement de contrôler les agios et les commissions.

- **La conservation des valeurs de la trésorerie**

Les chèques non encore utilisés doivent être conservés en lieu sûr sous la responsabilité d'une seule personne. Les chéquiers utilisés et terminés devront être archivés et classés en vue de les conserver

comme preuve du paiement.

Le suivi de la trésorerie de l'entreprise n'est pas lié seulement au suivi du paiement et de la remise des chèques au paiement. Il faut contrôler par la suite à travers des échantillons les écritures comptables et vérifier, pour un certain nombre d'opérations, les bordereaux de remises, les avis de crédit et les relevés correspondants. Aussi, il faut en permanence voire les dates de valeur et vérifier également les calculs des agios.

- **L'enregistrement comptable des opérations en liaison avec la trésorerie**

Les journaux d'enregistrement comptable en liaison avec la trésorerie doivent être établis par une personne n'ayant pas un accès aux comptes « clients » ou « fournisseurs ». Aussi, l'établissement et la signature des chèques doit être confié à une personne n'ayant pas de relation avec l'enregistrement comptable des comptes.

Egalement, la personne responsable de l'enregistrement comptable ne doit pas établir le rapprochement bancaire pour contrôler les comptes bancaires. L'utilisation d'un journal spécifique pour chacune des devises est importante pour le contrôle des enregistrements surtout en cas d'évaluation des taux de change.

Les chèques doivent être enregistrés dès leur émission et les sommes reçues dès leur réception. Ce mécanisme d'enregistrement évite tout oubli ou retard. L'enregistrement des chèques émis doit être fait selon une suite numérique. Il est également possible de vérifier que tous les chèques ont été enregistrés par un pointage des journaux de trésorerie en comparant avec les talons des chéquiers.

Les soldes bancaires nécessitent régulièrement un rapprochement des montants figurant sur les relevés bancaires avec ceux de la comptabilité. L'objectif est de détecter les erreurs éventuellement commises par la banque ou par le comptable de l'entreprise. Il est nécessaire pour l'entreprise de prévoir des contrôles complémentaires même en suivant ce principe vu qu'il ne permet pas une exhaustivité de contrôle surtout pour les cas d'impossibilité de séparation de ces fonctions.

1.2.2. La démarche et les outils de l'audit interne de la trésorerie

L'existence du contrôle interne permet à l'auditeur d'estimer l'efficacité du contrôle interne, à travers principalement des tests de conformité et les tests de permanence. De ce fait, le contrôle du cycle de la trésorerie porte essentiellement sur :

- L'exhaustivité globale des enregistrements ;
- Examen des dispositifs de contrôle (tests de conformités)
- Examen des dispositifs de contrôle (tests de permanence).

L'auditeur vise à suivre des opérations représentatives en s'assurant que les documents, classements, contrôles correspondent à la réalité structurelle de l'organisation suivant la nomenclature présentée dans le manuel des procédures.

La procédure des dépenses et paiements nécessite un contrôle approfondi de :

- ✓ La préservation des carnets de chèques et des avoirs en caisse ;
- ✓ L'établissement des chèques exclusivement barrés ;
- ✓ L'existence des pièces justificatives signée par un responsable pour tout paiement ;
- ✓ Limitation des personnes autorisant les paiements. Ces personnes devant être expérimentées et en relation avec le responsable de la caisse ou le signataire des chèques ;
- ✓ L'existence d'une procédure de paiements exceptionnels ;
- ✓ Émission des chèques en suite numérique.

Le contrôle des opérations comptables vise principalement les points suivants :

- ✓ Pré-numérotation des pièces justificatives ;
- ✓ Contrôle arithmétique détaillé des écritures à partir des pièces justificatives ;
- ✓ Supervision périodique des différents journaux de trésorerie par une personne indépendante ;
- ✓ Rapprochement avec les relevés de banque et avec les comptes.
- ✓ Contrôle réciproque entre les différents comptes de la trésorerie ;
- ✓ Réconciliation bancaire mensuelle avec les comptes bancaires ;
- ✓ Inventaires de la caisse.

• **La réalité des enregistrements**

La question principale ici est de vérifier si tous les enregistrements sont autorisés et correspondent à l'exploitation et l'intérêt de l'entreprise ou bien il y a des enregistrements des paiements non autorisés. Ce risque comporte par conséquent deux aspects :

- ✓ Soit il s'agit de paiements effectués sans autorisation soit à un paiement déjà effectué avec les risques de double règlement qui s'y attachent ;
- ✓ Soit il s'agit de paiements fictifs qui se traduisent par un détournement de fonds.

Suivant ce diagnostic effectué l'auditeur interne adoucit ou consolide son programme d'intervention et de contrôle des comptes. Aussi, il doit s'assurer de la validité des imputations comptables pour chaque poste du bilan. L'objectif de cette vérification est de se faire une appréciation objective sur la qualité et la pertinence des états de synthèse.

Après une analyse de l'ensemble de ces éléments, l'auditeur interne formule sur la situation de l'entreprise. Il doit présenter son opinion sur la sincérité, la régularité et l'image fidèle des états de synthèse. Cependant, d'autres mécanismes de contrôle sont nécessaires vu les cas particuliers de détournement de fonds ou de fraude.

• **Les examens particuliers liés aux techniques de détournements**

Il existe deux grandes possibilités de détournement de fonds soit de recettes soit des sommes disponibles en caisse ou en banque.

Pour démasquer et constater ces détournements l'auditeur interne peut utiliser plusieurs méthodes de

vérification. Les principales techniques de détournements sont :

- ✓ Laisser des comptes « clients » débiteurs même après le règlement ;
- ✓ Solder les comptes « clients » avec des pertes ;
- ✓ Absence d'enregistrement des recettes ;
- ✓ Enregistrer des avoirs fictifs ;
- ✓ Manipuler les rapprochements bancaires ;
- ✓ Faire des enregistrements en cascade et relié pour cacher le détournement initial.

On peut utiliser plusieurs manipulations afin de détourner les avoirs comme :

- ✓ Surélever le total des règlements ;
- ✓ Ne pas comptabiliser les avoirs des fournisseurs ;
- ✓ Ajouter des effectifs fictifs ;
- ✓ Créer des justificatifs fictifs de dépenses ;
- ✓ Réutiliser des pièces justificatives ;

- **La vérification finale de cohérence :**

Cette étape finale consiste principalement à changer rapidement l'ensemble des différents comptes et journaux de trésorerie.

Une fois terminé, l'auditeur interne entame une récapitulation globale de l'ensemble des opérations examinées. Pour cette raison, il peut redresser des tableaux de synthèse et de récapitulation avec et des rapports finaux. L'objectif de ces documents est de servir au mieux à la rectification des erreurs détectées.

Pour réaliser ses missions, l'auditeur interne utilise plusieurs outils à sa disposition. La maîtrise de l'utilisation de ses outils lui aide à atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité. Ces outils peuvent être classés en quatre grandes catégories :

- ❖ **Les instruments de collecte de l'information**

- **L'entretien d'audit**

C'est l'aspect le plus préliminaire de l'audit et qui consiste à interroger les intervenants sur des questions spécifiques en relation avec sa mission d'audit interne. Cet outil difficile à conduire vu les contraintes méthodologiques des études qualitatives et par conséquent il nécessite une préparation par avance.

- **L'observation directe**

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application car tout phénomène managérial est observable. Une mission d'audit ne peut pas se limiter à faire des interviews, car on pourrait être considérée comme une enquête d'opinion. En effet, L'entretien est loin d'être suffisant pour

comprendre les procédures.

- **Le questionnaire**

Il existe d'ailleurs souvent des questionnaires typiques et standardisés pour les missions d'audit interne.

- **Les sondages statistiques**

C'est une méthode qui permet sur la base d'un échantillon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

- ❖ **Les méthodes descriptives**

- **Les organigrammes**

Les organigrammes peuvent être collectés ou conçus par l'auditeur interne en fonction des besoins. L'auditeur est souvent face à des organigrammes obsolètes et doit par conséquent les mettre à jour ou les adapter avec ses besoins. Il existe aujourd'hui des logiciels spécialisés orientés vers le dessin rapide et adapté des différents organigrammes.

- **Le narratif**

Les narratifs sont des informations et documents conçus par l'auditeur dans lesquels il explique comment se déroule les procédures au sein de l'entreprise auditée. Les narratifs ont pour objectif principal de permettre à l'auditeur d'avoir une représentation claire des procédures et démarches au sein de l'entité auditée.

- **Les diagrammes**

Le diagramme est un descriptif formalisant un déplacement d'information. C'est un outil utilisé pour développer la compréhension d'un processus. Généralement, les cabinets et les chercheurs ont développé des symboles standardisés d'élaboration de ces diagrammes.

- **Les grilles de séparation des tâches**

Il permet d'afficher les différentes tâches réalisées pour chaque procédure et vérifier es cas d'incompatibilité et de chevauchements des taches. C'est un document statistique qui permet de repérer les manquements à la séparation des tâches et d'y apporter des remèdes. La grille de séparation des tâches permet de justifier le choix des postes et de faire l'analyse des charges de travail.

- **La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème : FRAP**

C'est un document de synthèse qui permet de résumer la nature des problèmes, du risque, d'en apprécier la cause, puis les conséquences et de proposer des recommandations.

- ❖ **Les outils de prise de connaissance et de diagnostic**

Les techniques utilisées sont les suivantes :

- ✓ Analyse de l'information ;
- ✓ Recherche d'indices probants ;
- ✓ Utilisation des ratios d'analyse financière ;
- ✓ Examen analytique ;
- ✓ Contrôle de vraisemblance.

❖ **Les techniques de validation**

• **Contrôles arithmétiques et contrôles d'évaluations**

Ces contrôles consistent à vérifier les additions, multiplications et aussi les reports. Il s'agit, sans toutefois tout recalculer, de faire des estimations sur les méthodes d'évaluation et des calculs des coûts, des amortissements et des provisions...etc.

• **Contrôle des documents**

L'auditeur doit rechercher les preuves pour valider les soldes des comptes. Il doit donner plus de valeur aux documents en provenance des tiers. Le contrôle des documents inclut aussi des contrôles de séquence, la transcription et la concordance.

• **Confirmation des tiers**

Une des techniques qui a plus de valeur est la confirmation directe des tiers. Les principaux tiers concernés sont : Les fournisseurs, les clients et les banques. Les demandes de confirmation avec les tiers peuvent être fermées ou ouvertes. Les demandes de confirmation demandées aux clients sont généralement fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont plus souvent ouvertes.

• **Outils informatiques**

Aujourd'hui plusieurs outils sont informatisés. Aussi, la plupart des auditeurs ou des services d'audit interne créent leurs propres outils informatiques.

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. Sinon, elle sera rapidement en difficulté de paiement ou même en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. Pour cette raison l'audit du cycle de la trésorerie est d'une grande importance pour les entreprises. L'audit du cycle trésorerie a pour objectif primordial de s'assurer que la situation de la trésorerie de l'entreprise à la clôture de l'exercice est reflétée de façon exacte. Pour cette raison l'auditeur interne doit poursuivre une démarche ordonnée et scientifique et utiliser également un ensemble d'outils mis à sa disposition.

2. La Procédure détaillée proposée de l'audit du cycle de la trésorerie

2.1. Méthodologie de la recherche

Les recherches en sciences de gestion et en particulier en audit interne ont recours à des approches

méthodologiques très variées. L'utilisation d'une méthode de recherche est la conséquence normale d'un choix méthodologique et épistémologique. Piaget (1967), définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ».

Dans une perspective constructiviste ou bien phénoménologique/existentielle, le monde est considéré comme construit social et comme le produit des intuitions déterminés par les individus. Pour ce courant de pensée, il n'y a pas de critère efficace de la vérité scientifique. Ainsi, la recherche se définit à travers l'action et les interventions des acteurs par le biais de leurs processus cognitifs. La méthodologie adoptée sera donc constructivisme. Selon le modèle constructiviste, il n'existe pas une seule réalité figée qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples et divergentes, qui sont le produit d'agencements mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps.

Les données seront collectées à travers des entretiens individuels et l'observation directe, étant donné que nous avons pratiqué l'audit interne au sein d'une entreprise et aussi nous allons procéder par une analyse de documents et de situations de gestion dans leurs contextes réels pour comprendre l'émergence et l'évolution de certains phénomènes. La méthode qui sera utilisée est donc qualitative vu la relation du sujet avec un cadre de données qualitatives. Ces données fournissent une information enrichie, approfondie et diversifiée. Elles reposent sur individus ou quelques cas. Elles sont utiles quand on cherche à expliquer le comment et le pourquoi. Aussi, notre démarche sera basée sur l'étude des cas possibles et complétée par des études de cas confirmatoires complémentaires.

Comme tout audit, celui du cycle de la trésorerie nécessite une démarche, outils et objectifs précis. D'après Becour et Bouquin (1996) il y a cinq étapes générales pour l'audit du cycle de trésorerie dans une entreprise :

- ✓ Examen des finalités
- ✓ Examen des objectifs
- ✓ Examen des moyens
- ✓ Examen de l'organisation interne
- ✓ Evaluation globale de la trésorerie en fonction de l'efficacité, efficacité, économie, sécurité et pertinence.

La démarche d'analyse est basée sur le modèle suivant :

- ✓ Analyse et diagnostic de l'existant : Prise en compte de l'existant et des informations
- ✓ Contrôle détaillé sur pièce et à l'aide des interviews en utilisant des modèles d'audit du cycle de la trésorerie
- ✓ Recommandations, Détection d'anomalie et Plan d'action
- ✓ Mise en place du plan d'action par des mesures correctives et des perspectives d'avenir.

Le modèle d'audit interne de la fonction de la trésorerie a été réalisé via une étude qualitative dans le terrain à travers une investigation des sociétés multinationales et PME à Fès entre Juillet et Septembre 2017.

2.2. Proposition d'une démarche intégrée de l'audit interne du cycle de la trésorerie

L'évaluation du dispositif de contrôle interne liée au cycle trésorerie a été réalisée au terme de cette étape par rapport aux principales techniques d'évaluation. Pour cette raison nous avons détaillé nos documents d'audit utilisés sur trois catégories selon le plan suivant :

Phase préliminaire d'audit

- A-1 : Description des tâches
- A-2 : Diagnostic des procédures
- A-3 : Fiche de description de l'entreprise
- A-4 : Analyse des risques et registre des risques.
- A-5 : Seuil de signification.
- A-6 : Plan et démarche de la stratégie d'audit.

Phase d'audit détaillé

- B-1 : Grille de séparation des tâches.
- B-2 : Questionnaire de contrôle interne.
- B-3 : Plan détaillé de l'audit de la trésorerie.
- B-4 : Tests de conformité sur le système de dépenses.
- B-5 : Test de permanence sur l'élaboration des états de rapprochements bancaires.
- B-6 : Contrôle des documents comptables.
- B-7 : Confirmation du tiers.

Phase de synthèse et d'achèvement

- C-1 : Synthèse de constatations majeures
- C-2 : Revue d'achèvement d'audit.

❖ La phase préliminaire d'audit

A-1) Description des tâches

Il s'agit dans cette partie d'analyser les tâches réalisées par les différents intervenants du cycle de trésorerie de l'entreprise.

A-2) Diagnostic des procédures

Dans cette partie nous allons présenter les différentes procédures de paiements. Il s'agit d'analyser les différentes procédures pour l'enregistrement comptable et les paiements pratiquées par les entreprises.

A-3) La connaissance de l'entité et de son environnement

Dans cette étape il s'agit de découvrir l'entreprise auditée et ses caractéristiques.

A-4) Analyse des risques

L'analyse des risques se compose de trois phases complémentaires :

- L'identification des risques ;
- La définition et la délimitation des risques ;
- L'évaluation des risques.

L'identification, l'analyse et la hiérarchisation des risques permettent de définir les actions de prévention à mettre en place, couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles.

A-5) Seuils de signification

Un seuil de signification est « la limite en deçà de laquelle une erreur commise de bonne foi par l'entreprise est sans incidence sur l'image fidèle des comptes annuels, étant entendu que l'image fidèle ne se résume pas à la seule inscription régulière au bilan, elle dépend également de l'importance que le lecteur des comptes donne à l'obtention de l'information » (Alain Mikol ; 1999)

Il s'agit en premier lieu de l'application du principe comptable d'importance significative. Selon le Code Général de la Normalisation « les états de synthèse doivent révéler tous les éléments dont l'importance peut affecter les évaluations et les décisions. Est significative toute information susceptible d'influencer l'opinion que les lecteurs des états de synthèse peuvent avoir sur le patrimoine, la situation financière et les résultats. »

Selon l'I.F.A.C. : « L'importance relative se définit par rapport à l'importance ou à la nature d'une inexactitude figurant dans l'information financière, c'est-à-dire que l'auditeur va apprécier en même temps le montant et la nature de toutes les inexactitudes relevées ».

Pour cette raison, l'auditeur doit guider ses travaux de manière à étudier les postes et les opérations dont l'importance est significative. Ces opérations présentent un risque plus grave et lui permettent de fonder son opinion sur l'image fidèle.

Par conséquent, la fixation de seuil de signification permet de mieux orienter et de mieux organiser la mission d'audit interne en se focalisant sur les éléments significatifs et sur les chiffres qui dépassent le seuil de signification.

A-6) La stratégie globale d'audit interne

L'auditeur interne élabore une grille d'audit qui oriente sa stratégie de l'audit. Une stratégie d'audit spécifie les catégories d'événements liées à la sécurité des comptes.

L'auditeur interne énonce l'objectif et les risques, le contexte, les critères, l'étendue et l'approche

d'audit. La grille logique d'audit est un outil de planification qu'on peut utiliser à ce stage car elle aide à établir la stratégie d'audit de manière logique. Elle vise à mettre la concordance entre les divers éléments et en faisant ressortir, dès le début, tout obstacle à la réalisation de l'audit. Elle est utilisée également pour communiquer les éléments clés du plan d'audit.

❖ Audit détaillé du cycle de la trésorerie

B-1) La grille de séparation de tâches :

Selon Renard (2006), la grille de séparation des tâches est une photographie à l'instant « t » de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. C'est un outil de diagnostic qui permet de remarquer les infractions de la séparation des tâches (qui présentent des incompatibilités), d'analyser la charge de travail par agent et d'identifier sa structuration.

Pour la fonction trésorerie, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à cette fonction. L'objectif est de ressortir les éventuels cumuls de tâches entre les fonctions à caractère incompatible.

Ainsi, nous pouvons distinguer, théoriquement, cinq principales fonctions incompatibles au sein d'une entreprise :

- La fonction de décision : il s'agit du pouvoir engager des opérations ;
- La fonction de détention des valeurs et des biens : Cette fonction peut concerner les personnes qui y ont accès dans le cadre d'un processus opératoire ;
- La fonction d'enregistrement : La saisie et le traitement de l'information, généralement cette fonction est liée aux comptables ;
- La fonction de contrôle : Elle a pour objectif de vérifier l'exécution et les méthodes des autres fonctions ;
- La fonction financière : Pouvoir engager les dépenses et encaisser les recettes de l'entreprise.

B-2) Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne constitue un outil essentiel pour accomplir la phase détaillée de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse qui permet à l'auditeur de comprendre le niveau des risques et d'apporter un diagnostic global sur le procédé et les méthodes de contrôle interne.

Ces questions visent d'apporter à l'auditeur les outils afin de réaliser une observation professionnelle et indépendante qui permet d'avoir un regard exhaustif sur le fonctionnement de l'entité auditée. Le questionnaire de contrôle interne constitue un guide pour l'auditeur afin de réaliser son programme de travail. C'est donc un outil méthodologique permettant de reconnaître :

- Les contrôles internes mis en place dans le passé ;
- Les objectifs d'audit actuel.

Pour atteindre ces deux objectifs, le questionnaire de contrôle interne devra se composer de questions

adéquates et ciblées. L'objectif est de faire une évaluation globale de la procédure trésorerie.

B-3) Le plan détaillé de l'audit de la trésorerie

L'élaboration d'un plan détaillé d'audit interne devrait débuter par une compréhension approfondie des objectifs de l'organisation et de son secteur d'activité. L'audit interne devrait contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques, opérationnels, de communication et de conformité de l'organisation, en donnant également une assurance sur la préservation de l'environnement éthique et de la culture responsable.

Le plan d'audit est une description des activités et des dispositions pour réaliser un audit. Le contenu du plan d'audit doit être ajusté à la taille et à la complexité de l'entreprise auditée.

Il comporte :

- Les objectifs de l'audit ;
- Les domaines d'application de l'audit ;
- La place de cet audit dans le programme global des audits ;
- L'identité des entreprises ou services audités ;
- Le responsable d'audit et les auditeurs ;
- L'identification des documents de référence ;
- La date, la durée et le lieu de l'audit.

B-4) Le contrôle de la Trésorerie :

Le contrôle de la trésorerie vise principalement un diagnostic :

- Des paiements effectués et leurs enregistrements comptables respectifs ;
- L'adéquation de la période d'enregistrement ;
- Les règlements et les encaissements concernent des éléments réels et justifiés de l'entreprise ;
- Les éléments du patrimoine sont convenablement évalués.

Pour l'élaboration de ce contrôle de la trésorerie nous pouvons opter pour un test sur un échantillon représentatif de documents et d'enregistrements comptables. Nous pouvons choisir les plus grands montants, les montants qui se ressemblent, les numéros répétés ou les clients ou fournisseurs primordiaux.

- **La procédure relative à la caisse dépense :**

La caisse dépense ne peut être imputée que par des ordres de dépense présentés au responsable de la caisse. Généralement, les montants transités par la caisse correspondent à des petits montants. Ces montants faibles ne peuvent pas faire l'objet d'un chèque ou d'un virement et donc ne peuvent en aucun cas être supérieur à 10.000 DH. Ce choix élimine le risque fiscal à condition de respecter les règles maximales de chaque fournisseur par jour et par mois. Ces règlements peuvent être liés également avec des dépenses ayant un caractère urgent. Par exemple le règlement des frais de

transport quotidien des courtiers ou bien les dépenses d'achat de petites fournitures.

- **La procédure relative aux paiements nationaux**

Concernant les paiements nationaux, le trésorier a la possibilité d'utiliser des comptes bancaires en Dirhams et également de recourir à la conversion des avoirs en devises existants dans un autre compte convertible. La méthodologie consiste à travailler sur un échantillon représentatif des documents comptables en effectuant des contrôles sur pièces, des contrôles arithmétiques, une vérification de l'enregistrement comptable et de la relation de la dépense avec les besoins de l'exploitation de l'entreprise.

- **La procédure relative aux paiements internationaux**

La spécificité de cette procédure tient lieu du cadre légal des paiements internationaux et également de l'importance de ces paiements vu leurs montants et vu les escomptes qu'on peut gagner.

B-5) Test de permanence sur l'élaboration et la vérification des états de rapprochement bancaire :

Le rapprochement bancaire est une comparaison entre la comptabilité de la banque qui tient le compte bancaire et la comptabilité de l'entreprise (le compte Banque tenu par l'entreprise). A l'issue de cette comparaison, des anomalies peuvent apparaître.

Il faudrait d'abord obtenir les états de rapprochement bancaire des banques, établis par la société et vérifier que :

- Ils sont confirmés régulièrement à la fin de chaque mois ;
- Le solde chez la banque correspond au solde du relevé bancaire ;
- Les soldes arithmétiques sont corrects ;
- Tous les états de rapprochement sont signés par la personne qui les a établis et approuvés par un cadre du service comptabilité.

B-6) Le Contrôles des documents comptables

Les informations comptables ont des degrés de fiabilité différents. La notion de document renvoie directement à la notion d'écrit, de support et de traçabilité, d'authenticité, et de système d'identification. Une partie intégrante de l'audit interne, sans lequel, celui-ci ne pourrait être correctement réalisé et validé. En effet, la force décisive des informations est croissante suivant cet ordre :

1. Informations verbales
2. Examen de documents internes
3. Examen d'un document émanant d'un tiers
4. Confirmation directe d'un tiers
5. Observation physique

B-7) La confirmation des tiers

Ces tiers sont généralement : les banques, les fournisseurs, les clients, les assurances, les avocats, les notaires, etc. Ce tiers va alors adresser directement les informations demandées à l'auditeur interne. Cette procédure permet par la suite à l'auditeur d'avoir une information dont la source est différente et plus fiable. Il va ensuite pouvoir comparer et évaluer ces informations avec celles qu'il a obtenues dans l'entreprise. Cette comparaison permettra d'avoir par la suite une assurance de la réalité et de l'exhaustivité des éléments enregistrés en comptabilité.

Les demandes de confirmation avec les tiers peuvent être fermées ou ouvertes. Il est possible de demander par exemple à un client le montant dû à l'entreprise à une date donnée. Généralement, les demandes de confirmation aux clients sont fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont ouvertes.

❖ La phase de synthèse d'audit

La note de synthèse résume le processus d'audit participant à l'émission de l'opinion de l'auditeur interne. En tant que tel, la conception de cette note ne nécessite aucune information nouvelle. Elle reprend par conséquent des informations qui proviennent de différentes fiches de travail déjà établies.

Ainsi, dans cette phase nous pouvons organiser nos résultats précédents d'une manière structurée. Nous pouvons ainsi émettre une opinion à l'attention de la direction quant au degré de maîtrise des opérations auditées, l'adéquation avec le référentiel et les recommandations afin d'améliorer les processus de gestion.

Plusieurs points de bouclage de la mission d'audit peuvent être présentés :

- ✓ La revue des éléments probants constatés ;
- ✓ L'appréciation des points juridiques de l'entreprise ;
- ✓ La synthèse de la mission :
 - L'évaluation des anomalies constatées au cours de l'audit ;
 - La rédaction de la note de synthèse présentée à la Direction ;
 - Les axes de progression de la mission.
 - Les formulations de l'opinion

En termes de cette démarche nous avons présenté les objectifs et la méthodologie choisie pour l'audit interne du cycle de la trésorerie. Notre objectif principal est de construire un modèle d'audit interne adapté. La procédure visée est de créer une procédure complémentaire et intégrée permettant d'améliorer la performance des entreprises à travers un audit interne du cycle de la trésorerie. La construction de ce modèle d'analyse est réalisée via des fiches préétablies, numérotées et ordonnées qu'on puisse utiliser pour le cas des entreprises et dont l'objectif est d'orienter la démarche de l'auditeur interne.

Conclusion :

L'audit interne est l'un des thèmes les plus actuels dans les discussions managériales et académiques. En effet, après les crises financières et la complexité des relations entre actionnaires et dirigeants l'audit interne semble être à la fois un axe de recherche et une pratique managériale de grand intérêt. En effet, il existe une relation étroite entre l'audit interne et la performance vue les impacts positifs de l'audit interne en termes d'amélioration des procédures, de contrôle et de maîtrise des opérations et enfin en termes de formalisation des mécanismes de travail et des comportements des acteurs.

Le constat majeur de ce travail est l'importance de l'audit interne comme moyen d'amélioration de la performance individuelle et collective de l'entreprise. Au niveau théorique, très peu de travaux de recherches se sont intéressés au cycle de la trésorerie. L'objectif de notre travail est d'enrichir le débat académique et scientifique sur cet audit spécifique vu son importance pour les entreprises.

Au niveau méthodologique, notre démarche a utilisé des approches modulées et variées comme questionnaire, entretien, observation et également une étude documentaire. Le recours à cet ensemble d'outils nous a permis de formaliser des fiches d'audit spécifiques à l'audit de trésorerie ce qui a donné une spécificité à notre démarche méthodologique. Ce travail a permis également aux entreprises auditées de se doter d'un système de gestion de trésorerie très performant, afin de maîtriser les risques d'insolvabilité et d'être à même de négocier valablement les conditions bancaires.

Par ce travail, nous avons voulu participer scientifiquement à l'amélioration de la pratique de l'audit interne au Maroc, de manière à ce qu'il produise une valeur ajoutée socio-économique. Cependant, nous ne prétendons pas que c'est un travail exhaustif ou complet car nous avons dû faire face à plusieurs limites : Des limites d'ordre méthodologique, vu que nous avons conçu des outils spécialement pour la fonction de trésorerie mais l'audit interne nécessite par définition une vision globale de l'entreprise. Aussi, la méthode d'analyse adoptée est qualitative adaptée avec notre approche d'étude mais ne permet pas de faire une généralisation statistique des résultats obtenus. L'accès à l'information est aussi un handicap à nos objectifs vu d'une part que nous n'avions pas un accès total à toute information et vu d'autre part que nous ne pouvons pas publier l'ensemble des données et résultats vu le caractère confidentiel des résultats ou données et aussi l'incapacité de cet article de contenir des annexes avec des dizaines de pages de données.

Plusieurs sentiers peuvent être perçus pour poursuivre ce travail. Tout d'abord, il convient de traiter notre problématique en visant à la fois d'autres secteurs d'entreprises ou d'autres tailles afin de valider la procédure ou de l'adapter en fonction du cas étudié. Il s'agit donc de tester les conclusions et les propositions dans d'autres échantillons d'entreprises, de différentes tailles et appartenant à différentes activités.

Références bibliographiques

- Barbier E., (1995), « L'audit interne : permanence et actualité », Editions d'organisation, P.21.
- Baron P., Cappelletti L., Desmaison G., Ribiollet FX. ; (2014), « Contrôle de Gestion », Collection : Toute la fonction, Dunod, 456 p.
- Barry Mamadou, (1995), « Audit, contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public & privé », 1 ère édition, 166 p.
- Barry Mamadou, (2004), « Audit contrôle interne », Edition 2004,267 p.
- Becour J. & Bouquin H., (1996), « Audit opérationnel ~ Efficacité efficience ou sécurité », 2e Edition, Editions Economica, Paris, 418 p.
- Becour J. & Bouquin H., (1999), « Audit Opérationnel, efficacité efficience ou sécurité », 2e édition, Editions Economica, 409 p.
- Bécour. J.C, Bouquin. H, (2008), « Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance », 3eme Edition ECONOMICA, Paris,
- Benedict G., & Kera Vel R., (1997), « Evaluation du contrôle interne », Editions ECM, Paris, 95 p.
- Bernard F., Gayraud R., Rousseau L. (2010), « Contrôle interne, 3ème édition », Maxima, Paris, 327 pages.
- Bernard F., Gayraud R., Rousseau L., (2006), « Contrôle interne, concepts, réglementation, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels, modes opératoires ». Maxima, P 69.
- Bernard F., Gayraud R., Rousseau L., (2008), « Contrôle interne, 2ème édition », Edition Maxima, Paris, 299 pages.
- Bertalanffy L. von, Théorie générale des systèmes, trad. franç. de J..P. Chabrol, Paris, Dunod, 1980.
- Burritt, R. and Saka, C. (2006), "Environmental management accounting applications and ecoefficiency: case studies from Japan", Journal of Cleaner Production, n°14, p. 1262-1275.
- Charreaux G. (1998), « Les mesures de la création de valeur : fondements théoriques et limites », Revue Echanges, N° 150, Décembre 1998, 50-53.
- Charreaux G. ; A. Couret P. Joffre et All. (1987), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise » Paris, Economica.
- Charreaux, G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, juin 1998, vol.1, pp 57-88.
- CNCC, (1990) « Appréciation du contrôle interne », Paris, 180 p.
- Collin L. &Valin G., (1986), « Audit et contrôle interne », Editions Dalloz, Paris, 396 p.
- Collin L. &Valin G., (1992), « Audit et contrôle interne : Audit financier, opérationnel et stratégique », 4e édition, édition Dalloz, 373 p.
- Constance B. et all. (2015), « L'industrie de la mode face aux questions d'éthique », Science Po.
- Coopers & Librand & IFACI, « la nouvelle pratique du contrôle interne », les Editions d'Organisation, 1994, 379 p.

Dayan A., (1991) « Manuel de Gestion », Editions Marketing, Paris, 127 p.

Depallens G. et JP. Jobard, Gestion financière de l'entreprise, 11ème édition, Dalloz, 1997.

Gaugain M., & Sauvee-Grambert R., (2004), « Gestion de la trésorerie », Editions Economica, Paris, 128 p.

Georges D., Jobard JP., (1997), « Gestion financière de l'entreprise », Edition Sirey, 1078 pages.

Gervais M., (1983), « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing, Economica, 512 pages

Hamzaoui M., (2008), « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition Pearson, Paris, 256 p.

Hubert B., (1997), « Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et des risques », éditions DALLOZ, 680 p.

IAA-GLOBAL, (2013), « Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'audit interne », CRIPP, P 2 & 3.

IFACI (2006), « le management des risques de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 338 p.

IFACI et Coopers & Lybrand, (1994), « La nouvelle pratique du contrôle interne ». Editions d'organisation, P 14.

IFACI et PricewaterhouseCoopers, (2005), « Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, techniques d'application, COSO II report ». Editions d'Organisations, 2005, P 5, 9, 84, 123

IFACI, (2002 ; 2004), « Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », Traduction et adaptation de : IIA, (2000, 2002), Standards for the Professional Practice of Internal Audit, Altamont Springs, Florida : the Institute of Internal Auditors.

IFACI, (2002), « La pratique du contrôle interne », COSO Report, Editions d'Organisation, Collection Les Références, Paris.

IFACI, (2011), « Manuel d'Audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques. », Traduction et adaptation de IIA – The Institute of Internal Auditor.

IFACI, (2012), « Cadre de Référence International de l'Audit Interne »

IFACI, PricewaterhouseCoopers, Landwell, (2005), « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application », Editions d'Organisation, Collection Les Références, Paris.

IFACI. (2009) « Enquête sur les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France », disponible sur « <http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Bibliotheque-en-ligne-telecharger-ladocumentation-professionnelle/Enquetes-154.html> »

IIA, (2007), « Internal Auditing: Assurance and Consulting Services», IIA Research Foundation, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.

ISACA: Information Systems Audit and Control Foundation, (1995), « COBIT: Control Objectives for Information and Related Technology». Rolling Meadows, Illinois: ISACA.

Jenkins S.R., Morgan J.M., Sawyer Cl. (1983). « Measuring anaerobic sludge digestion and growth by a simple alkalimetric titration », J. Water Pollut. Control. Fed. 448 pages.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de gestion des ressources humaines, n° 9, novembre, p.4-17.

Krishnan, G.V., (2003), « Audit quality and the pricing of discretionary accruals », documents de travail, [hit/papers.SSRN.com](http://papers.SSRN.com).

Lemant O., (1995), « La conduite d'une mission d'audit interne », DUNOD.

Lemant O., (1995), « La conduite d'une mission d'audit interne, méthodologie élaborée par un groupe de recherche de l'IFACI », DUNOD.

Manita et Chemangui, (2007), « Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit : une revue critique ». Actes du 28ème Congrès de l'Association francophone de Comptabilité, Mai 2007.

Manita R, Chemangui .M (2006), « les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité

Marchesnay M., (1986), « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle », Chitard et associé.

Matte P.H. (2002), « un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec », Revue française de l'audit interne, (n°167) : page 39.

Mazars & all. (2002) « Principes et gestion et pratiques de gestion financière », avril 2002

Meunier (2005) « La trésorerie dans l'entreprise », Dunod, Paris

Michael C. Jensen et William H. Meckling, « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », (Octobre 1976) Journal of Financial Economics, vol. 3, no 4, p. 308

Mikol A., (1999), « Les audits financiers », Editions d'Organisations, Paris,

Moore G., Ronen J., (1990), « External audit and asymmetric information », Auditing: A Journal of Practice and Theory, vol. 9 suppl., pp. 234-242.

Piaget J., (1967), « Logique et connaissance scientifique », Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

Pige B., (2001), « Audit et contrôle internes », 2e édition, Editions EMS.

Poloniato B., Et Didier V., (1997), « La Nouvelle trésorerie d'entreprise », 2e Edition, Edition Dunod, Paris, 568p.

Pouliot, Daniel & Bilodeau (2002), « Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes », Revue Française de l'audit Interne, n°161, P.36-37

Raymond V., (1989) « Audit de la gestion sociale », Edition d'organisation p166

Renard J., (2006) « Théorie et pratique de l'audit interne », Eyrolles, Editions d'organisation, P 91 & 92.

Renard. J., (2003), « L'audit interne ce qui fait débat », Edition maxima, Paris.

Sakka A, (2011), « les comportements de l'audit affectant la qualité de l'audit : une étude exploratoire sur le marché français ». Publié dans comptabilité, économie et société, Montpellier : France.

Sakka A (2010), « L'auditeur complice ou victime de l'audit ? ». N/P.

Sion M. (2003), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire » Dunod, Paris,271 P.

Vernimmen (2002) « Finance d'entreprise », 5ème édition, Dalloz, Paris

Von Bertalanffy L., (1991), « Théorie générale des systèmes », Dunod, Paris.