

**CYCLE SUPERIEUR DE GESTION**

# **L'AUDIT INTERNE AU MAROC**

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme  
du Cycle Supérieur de Gestion

**PAR**

***Monsieur OURDEDINE Mohamed***

Monsieur EL BAZE Mustapha  
Professeur à L'ISCAE

Président

Monsieur BENKADDOUR Abdellatif  
Directeur d'Audit Interne - Total Maroc  
Président de L'AMACI

Suffrageants

Monsieur BOUIDAR Hamid  
Retraire Général - ONA

Monsieur BOUSTA Abdelhamid  
Directeur Général  
L'OMNIUM MAROCAIN DE PECHE

OCTOBRE 1991

# **L'AUDIT INTERNE AU MAROC**

**à Adiba.**

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et encouragé à réaliser ce travail.

Mes remerciements vont également à toutes les Associations de l'audit Interne qui ont contribué indirectement à ce travail notamment, L'AMACI, L'ATAI, L'IFACI, l'Institut des vérificateurs Internes et le chapitre du Benelux de L'IIA.

Enfin, je remercie vivement les Entreprises, les Ecoles et les Cabinets qui sans leur contribution, ce projet serait resté sans lendemain...

### Liste des abréviations

I.I.A	=Institute of Internal Auditors
AMACI	=Association Marocaine des Auditeurs Consultants Internes
IFACI	=Institut Français des Auditeurs Consultants internes.
CIA	=Certified of Internal Auditing
ATAI	=Association Tunisienne de l'Audit Interne.
EP	=Entreprise publique
IGF	=Inspection Générale des finances
CNC	=Cour des Comptes
IR	=International Auditors
RFAI	=Revue Française de l'Audit Interne
CGNC	=Code Général de la normalisation Comptable
FRAP	=Feuille de révélation et d'analyse de problèmes
CDG	=Contrôle de gestion
AICPA	=American Institute of Certified Public Accountant
ICCA	=Institut Canadien des Comptables Agrées.

## PLAN

### PREMIERE PARTIE : L'AUDIT INTERNE

#### CHAPITRE I : DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

SECTION 1 : Définition de l'audit

SECTION 2 : Définition de l'audit interne

#### CHAPITRE II : FORMES ET NIVEAUX DE L'AUDIT INTERNE

SECTION 1 : Les formes de l'audit interne

\*L'audit comptable et financier

\*L'audit opérationnel

\*L'audit de direction

SECTION 2 : Les niveaux de l'audit interne

\*L'audit de régularité

\*L'audit d'efficacité

\*L'audit diagnostic

#### CHAPITRE III : L'AUDIT INTERNE ET LES AUTRES FONCTIONS ET PROFESSIONS:

SECTION 1 : L'audit interne et les professions externes

\*L'audit interne et la révision comptable

\*L'audit interne et le commissariat aux comptes

\*L'audit interne et l'audit externe

SECTION 2 : L'audit interne et les autres fonctions de l'entreprise

\*L'audit interne et le contrôle de gestion

\*L'audit interne et l'organisation

\*L'audit interne et la qualité.

#### CHAPITRE IV : LE CONTROLE INTERNE

SECTION 1 : Définition du concept

- En France

- En Grande-Bretagne

- Aux USA

- Au Canada

- SECTION 2 : Objectifs et moyens du contrôle interne
- Objectifs du contrôle interne
  - Moyens du contrôle interne
- SECTION 3 : Audit interne et contrôle interne
- SECTION 4 : Contrôle interne et contexte public
- CHAPITRE V : LE CADRE INSTITUTIONNEL ET NORMATIF DE L'AUDIT INTERNE:**

- SECTION 1 : Le cadre institutionnel.
- Institute of internal auditors
  - La Confédération Européenne de l'audit interne
  - L'Union Francophone de l'Audit Interne
  - L'Association Marocaine des Auditeurs Consultants Internes
- SECTION 2 : Les Normes et standards de l'audit interne
- Les Normes
  - Les standards dans le secteur public
  - Le code de déontologie.

**CHAPITRE VI : LES COMITES D'AUDIT.**

- SECTION 1 : Présentation du comité d'audit
- SECTION 2 : Comité d'audit et l'IIA.
- SECTION 3 : Expériences du comité d'audit en dehors des USA.

**CHAPITRE VII : METHODOLOGIE ET OUTILS DE L'AUDIT INTERNE**

- SECTION 1 : La Méthodologie
- Introduction
  - Lancement de la mission
  - L'exécution de la mission
  - La fin de la mission
- SECTION 2 : Les outils
- Introduction
  - Présentation des principaux outils

**DEUXIEME PARTIE : LA FONCTION AUDIT INTERNE AU MAROC**

**INTRODUCTION**

**CHAPITRE I : L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES**

- SECTION 1 : Objectif de l'enquête.
- SECTION 2 : Le questionnaire.
- SECTION 3 : Les conclusions de l'enquête.

**CHAPITRE II : L'AUDIT INTERNE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

- SECTION 1 : Objectif de l'enquête.
- SECTION 2 : Le questionnaire.
- SECTION 3 : Les conclusions de l'enquête.

**CHAPITRE III : LES RELATIONS ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT EXTERNE.**

- SECTION 1 : Objectif de l'enquête.
- SECTION 2 : Le questionnaire.
- SECTION 3 : Les conclusions de l'enquête.

**TROISIEME PARTIE : REFLEXIONS SUR L'AUDIT INTERNE AU MAROC**

**CHAPITRE I : AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE**

- SECTION 1 : Secteur privé
- SECTION 2 : Secteur Public

**CHAPITRE II : AU NIVEAU DE LA FORMATION**

**CHAPITRE III : AU NIVEAU ASSOCIATIF**

**BIBLIOGRAPHIE**

## POURQUOI CE TRAVAIL ?

De plus en plus on entend parler au cours des discussions et ailleurs de l'audit interne en tant que réalité ou en tant que nécessité. Pour mieux voir, nous avons essayé à travers ce travail, de faire un état des lieux, pour réunir des éléments de réponse sur l'expérience Marocaine en matière d'audit interne au niveau de:

- L'entreprise;
- L'enseignement;
- Relations avec l'audit externe.

Cependant, avant de s'attaquer à cet exercice combien difficile, nous nous sommes efforcés de placer la fonction dans son cadre théorique et global.

## **AVERTISSEMENT**

La première partie de ce travail n'a pas l'ambition d'être exhaustive. Elle se limite à placer la fonction d'audit interne dans son cadre général. Par conséquent, plusieurs volets ne seront pas abordés, notamment:

- L'organisation et la gestion d'un service audit interne;
- L'organisation d'une mission d'audit interne;
- Le reporting en matière d'audit interne;
- L'utilisation de l'outil informatique;
- Le rôle de la communication;
- L'évaluation des performances de l'audit interne.

De même, le lecteur intéressé exclusivement par l'état de la fonction de l'audit interne au Maroc, peut laisser pour une première lecture, cette partie liminaire et passer directement à la lecture de la deuxième partie de ce document.

**PREMIERE PARTIE**

**L'AUDIT INTERNE**

## INTRODUCTION.

Dans son ouvrage "Audit : principes et méthodes Comptables" H.F STETTELER note que l'apparition de l'audit interne est le résultat de "l'extension des tâches de contrôle auxquelles s'est trouvée confrontée la direction dans des entreprises employant des milliers de personnes pour la conduite d'opérations comportant des établissements souvent éloignés les uns des autres. Le détournement et des documents comptables imparfaitement organisés constituaient des risques évidents, et la croissance du volume des opérations laissait prévoir une augmentation substantielle des services des auditeurs indépendants pour les entreprises qui tentaient de résoudre des problèmes en maintenant les formes traditionnelles d'audit financier.

La solution a été, évidemment, de développer les services d'audit sur le plan interne; l'amplitude du problème rendait possible, pour une ou plusieurs personnes, de se spécialiser dans de tels services et de consacrer la totalité de leur temps aux besoins d'une seule entreprise "

Purement comptable et financière, l'approche traditionnelle de l'audit interne s'est élargie. STETTER ajoutant qu'un résultat naturel de la conception fonctionnelle de l'audit interne a été d'étendre l'horizon de l'audit interne au delà des traditionnelles activités comptables et financières.

Beaucoup d'auditeurs internes ont cherché, efficacement, à étendre les travaux d'évaluation à l'ensemble des fonctions d'exploitation à l'intérieur de l'entreprise y compris les ventes, les secteurs de fabrication et de production>>.

Pour mieux cerner ce concept, nous nous efforcerons de le définir d'une manière détaillée en le situant par rapport aux autres professions et fonctions de l'entreprise.

## **CHAPITRE I**

# **DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE**

## **SECTION 1 : Définition de l'audit**

- \* Le mot audit, vient du verbe latin " audire" qui signifie " écouter".
  
- \* Dans les dictionnaires en Anglais le mot "audit" signifie:
  - Examen, apurement ou correction d'un compte, d'un dossier.
  - Examiner, vérifier ou corriger (un compte, un dossier ou une réclamation).

L'auditor signifie:

- La personne qui audite
- Le vérificateur.

\* Dans les dictionnaires de la langue Française, l'auditeur, trice est:

- Celui ou celle qui écoute
- Titre de fonctionnaires (auditeurs de la cours des comptes, organisme crée en 1807, chargé de vérifier les dépenses des organismes de l'Etat).

Si la notion "d'audit, auditeur" est retenue dans les pays Anglo-Saxons, en Europe et en Afrique, le Canada (Québec) a privilégié dès 1960, la notion de "vérification, vérificateur" dans son acceptation de " faire éclater la vérité". Ainsi en 1970, le Gouvernement du Québec, lors de l'adoption de la loi sur l'administration financière, soutenait que l'appellation Anglaise est tombée en desuétude et décide de la remplacer par "vérification, vérificateur".

## **SECTION 2 : Définition de l'audit interne**

La définition de l'audit interne a connu au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, des modifications et des changements. Ainsi la définition première élaborée par l'IIA a subi des révisions en 1947, 1957 et 1971. De ce fait , l'aspect comptable et la recherche de la fraude ne seront plus l'objectif exclusif de l'audit. La fonction va élargir son champ d'action pour s'intéresser à toutes les

activités de l'entreprise et partant, va s'orienter vers la recherche de l'efficacité et de l'efficience de celle-ci.

Le texte de 1971 de l'IIA, définit l'audit interne comme une "activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations au service de la Direction. C'est un contrôle directorial qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer les autres contrôles".

Avec l'adoption du texte des normes de 1977, la définition de l'audit interne retenue fut la suivante " Internal Auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to the organization. the objective of internal auditing is to assist members of the organization in the effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed(\*) ."

L'IFACI a retenu la définition suivante " l'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de la révision périodique des instruments dont disposent la Direction et les gestionnaires, pour contrôler et gérer leur entreprise. Cette fonction est assumée par un organe dépendant de la Direction et indépendant des autres organes. Ses objectifs principaux sont de vérifier que les procédures comportent des sécurités suffisantes, que les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et adaptées aux objectifs de l'entreprise".

Il ressort de la définition de l'audit interne, un certain nombre de remarques , notamment:

- L'audit interne est une fonction (\*\*) qui fait partie de l'organisation au même titre que les autres fonctions de l'entreprise.

---

(\*) L'audit interne est une fonction indépendante créée au sein d'une organisation pour examiner et évaluer ses activités. Son objectif est d'assister les membres de l'organisation en vue de l'exercice efficace de leurs responsabilités. Pour ce faire, l'audit interne, leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis, des conseils et des informations concernant les activités examinées".

(\*\*) Certains auditeurs soutiennent l'idée que l'audit interne est une profession.

Ainsi, l'auditeur interne n'est qu'un salarié et partant, peut rendre la généralisation du "professionnalisme" et l'application des normes difficiles.

- L'audit interne est une fonction qui dépend de la Direction Générale et dans des cas du conseil(\*\*\*) . Ce rattachement hiérarchique à ce niveau élevé de l'organisation, permet à l'audit d'être indépendant et soutenu au cours, et à la fin de ses missions.

- L'audit interne est une fonction indépendante par la place qu'elle occupe au sein de l'organisation et par l'objectivité des auditeurs:

1 - Statut au sein de l'entreprise. Le statut du service doit être approprié pour lui permettre d'assumer ses responsabilités:

\* Rattachement à une personne ayant une autorité suffisante au sein de l'entreprise;

\* Communication du directeur de l'audit interne avec le Conseil;

\* Intervention du Conseil dans la nomination et la révocation du directeur de l'audit interne;

\* Existence d'une charte qui définit les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités du service audit interne;

\* Soumission par le Directeur de l'audit interne à la Direction Générale pour approbation et au Conseil pour information, du programme d'activité du service, des besoins en personnel et du budget;

\* Communication annuellement et plus fréquemment si nécessaire à la Direction Générale du rapport d'action du service.

2- Objectivité : L'auditeur interne doit exécuter sa mission avec objectivité. Celle ci se manifeste à travers:

- L'indépendance de l'esprit;

- L'exigence professionnelle et morale.

---

(\*\*\*) Conseil d'administration ou de surveillance, comité d'audit, conseil des gouverneurs ou trustee des associations à but non lucratif etc...

Cependant, l'objectivité ne sera pas entamée lorsque l'auditeur interne recommande des normes de contrôle pour les systèmes ou examine des procédures avant leur mise en place<sup>(1)</sup>.

Des auteurs, notamment MORAND, avance que pour cette indépendance soit une réalité, plusieurs conditions s'imposent, notamment:

- Etre unanime sur la spécificité de la fonction, porter un jugement objectif sur ses conclusions et réagir activement à l'issue de chaque mission.

- Garantir à l'auditeur un statut d'évolution de carrière sans l'implication de personnes appartenant aux services audités ou à auditer.

- L'audit interne est une fonction qui couvre l'examen et l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne d'une organisation et de la qualité d'exécution des responsabilités confiées. De fait, l'audit interne va couvrir trois volets:

- 1 - L'examen de la pertinence du système du contrôle interne;
- 2 - L'examen de l'efficacité du système du contrôle interne;
- 3 - L'examen de la qualité d'exécution des responsabilités.

- L'audit interne est une fonction de conseil qui apporte une assistance et donne des avis. Cette démarche dépasse l'aspect exclusif du contrôle pour se situer au niveau de la réflexion et de la recherche des solutions de progrès et ce, pour permettre à la Direction d'assurer ses responsabilités sans surprises. Cette démarche exige cependant:

- \* Au niveau de la méthode:

- Une recherche des faits et des caractères significatifs.
- Une grande imagination et un esprit de synthèse.

- \* Au niveau relationnel:

---

(1) Il convient de noter qu'une présomption d'altération d'objectivité de l'auditeur interne, peut être retenue lorsqu'il conçoit, met en place et exploite des systèmes et rédige des procédures.

- Une capacité de travail en équipe pluridisciplinaire.
- Une capacité d'écoute, de remise en question et d'imagination .
- Une attitude de souplesse et de persévérance.

Il convient de noter que cette évolution a poussé les auditeurs internes à intégrer l'aspect conseil de plus en plus dans leur démarche, à tel point que la dénomination de leurs instituts fut également modifiée dans ce sens ( le cas de l'IFACI en France et L'AMACI au Maroc).

**CHAPITRE II**

**FORMES ET NIVEAUX DE L'AUDIT  
INTERNE**

L'action de l'audit interne au sein de l'Entreprise peut revêtir plusieurs formes et se situer également à plusieurs niveaux.

## **SECTION 1 : FORMES DE L'AUDIT INTERNE :**

Les formes d'audit interne retenues aujourd'hui sont de l'ordre de trois à savoir:

- L'audit comptable (et financier)
- L'audit opérationnel
- L'audit de direction

Il convient de noter que la plupart des travaux (littérature) sur l'audit interne se limitent à l'audit comptable et à l'audit opérationnel.

### **L'audit comptable et financier**

C'est le domaine le plus couvert au sein de l'entreprise. En effet, l'auditeur interne s'attache à travers ces missions à s'assurer de l'exactitude de toutes les informations comptables et financières produites au sein de l'entreprise et à leur conformité par rapport aux normes établies.

Les domaines d'élection de cet audit sont les suivants:

- Les résultats de la comptabilité générale et analytique
- La comptabilité budgétaire;
- Les données statistiques;

### **L'audit opérationnel**

Dans son manuel "operational auditing Handbook", B. Cadmus écrivait que "l'audit opérationnel correspond à une méthode d'approche, d'analyse et de pensée et non à un autre type d'audit qui se caractériserait par des programmes et des techniques spécifiques. Une erreur commune chez beaucoup d'auditeurs internes est de penser qu'il y a une rupture entre l'audit traditionnel et l'audit opérationnel".

En effet, l'audit opérationnel porte sur toutes les activités de l'entreprise et sur le contrôle des opérations, systèmes et fonctions. Son but est de s'assurer du respect et de l'application des procédures mises en place à l'intérieur de l'entreprise (audit Marketing, audit technique, audit social, etc...)

La conduite d'une mission de ce genre nécessite de l'auditeur interne deux conditions:

- La connaissance et la maîtrise de tous les rouages de l'entreprise;
- La maîtrise des différentes techniques et domaines examinés.

De même, la réussite de ces missions est conditionnée par l'existence au sein de l'entreprise ou de l'unité à auditer, des procédures, manuels ou normes sur la base desquels, l'auditeur interne peut entreprendre ses travaux et exprimer ses opinions.

Accessoirement à l'impératif du respect des procédures, l'auditeur interne est amené par la force des choses à détecter des dysfonctionnements et partant, proposer des améliorations susceptibles d'éliminer les anomalies et les risques.

S'agissant des risques, l'auditeur interne doit, pour être efficace les hiérarchiser et dégager les risques majeurs sur lesquels il doit axer ses interventions.

### L'audit de direction

L'audit de direction est actuellement le domaine le plus réservé et le moins fréquenté par les auditeurs internes, dans la mesure où il se situe à un niveau élevé et touche la politique générale de l'entreprise.

Les rares définitions de l'audit de direction se résument comme suit :

- 1 - Pour SAWYER, l'audit de direction est ce que ferait un Président" s'il avait le temps et s'il avait la maîtrise des techniques d'audit"
- 2 - C'est le résultat des audits opérationnels antérieurs et qui débouche sur la remise en cause de la politique générale
- 3 - La troisième définition considère l'audit de direction comme étant une réponse des auditeurs internes aux problèmes posés par la Direction Générale. De ce fait, l'audit intervient pour assurer à la Direction Générale que les informations données sur la base desquelles elle va prendre ses décisions" stratégiques sont pertinentes et exactes".

## **SECTION 2 : LES NIVEAUX D'AUDIT INTERNE**

L'action de l'audit interne peut se manifester à trois niveaux: L'audit de régularité, l'audit d'efficacité et l'audit de management. Il convient de souligner que certains auteurs, notamment J.Renard, parle des trois âges de l'audit interne avec une époque primaire (régularité), une époque secondaire (efficacité) et enfin une époque tertiaire avec l'audit de management.

### **L'audit de régularité**

Dans ce cadre l'auditeur interne va s'attacher à vérifier que :

- Les instructions de la Direction Générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliqués correctement par les opérationnels;
- Les structures de l'entreprise fonctionnent normalement et que les opérations sont régulières;
- Le système du contrôle interne remplit sa mission;

A travers ces actions l'audit interne aura tendance à privilégier la sécurité/ La conformité.

### L'audit d'efficacité:

Pour L.VAURS cet audit consiste à " relever les redondances, les doubles emplois, les goulots d'étranglement, et les dysfonctionnements qui perturbent la bonne marche" de l'entreprise.

De même, l'auditeur interne va s'attacher dans le cadre des ces missions à:

- Examiner l'adéquation des moyens mis en œuvre au sein de l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle a préalablement arrêté;
- Examiner la qualité des méthodes et des opérations;
- Evaluer la qualité du système de contrôle interne;
- Assister les opérationnels.

Contrairement à l'audit de régularité, celui ci va privilégier l'aspect efficacité.

### L'audit diagnostic:

Dans un cadre général et avec suffisamment de recul, l'auditeur interne aura au cours de cette mission à se prononcer sur:

- Le cohérence des objectifs et des actions par rapport à la politique arrêtée;
- La capacité des structures et organisations à répondre aux impératifs fixés par cette politique;
- La qualité de la communication de cette politique.

L'objectif principal de l'audit de management est l'efficience/qualité.

## **CHAPITRE III**

# **L'AUDIT INTERNE ET LES AUTRES FONCTIONS ET PROFESSIONS**

La jeunesse de la fonction au sein des entreprises et la méconnaissance de sa nature et de son contenu peut amener à des confusions et à des interprétations erronées de l'audit interne.

Aussi faut-il la situer par rapport aux professions externes et par rapport aux autres fonctions au sein de l'entreprise.

## **SECTION 1: Audit interne et professions externes:**

Nous retiendrons des professions qui sont appelées à croiser ou/ et à travailler avec l'audit interne. Il s'agit, de l'audit externe, de l'expertise comptable, et du commissariat aux comptes.

### **Audit interne et Révision comptable:**

#### **DEFINITION:**

La révision comptable " est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise déterminée".

- L'examen de l'expert comptable est une démarche approfondie dictée par l'application des règles de diligence.
- L'objet de cet examen porte sur le bilan, le compte d'exploitation et le compte pertes et profits.
- L'examen est effectué par des personnes compétentes maîtrisant les aspects comptable, juridique, économique et autres.
- L'examen est effectué par des personnes non liées à l'entreprise par un contrat de travail.
- L'expert comptable donne une opinion motivée sur la

sincérité et la conformité des comptes aux règles et lois.

L'expert comptable peut également:

- Organiser les comptabilités de l'entreprise
- Analyser sous les aspects économiques, financiers et juridiques, la situation et le fonctionnement de l'entreprise.

**\* COMPARAISON ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'EXPERTISE COMPTABLE:**

Si l'expert comptable est mandaté par l'entreprise, l'auditeur interne reste cependant, dépendant de sa Direction Générale. Cette situation entraîne les conséquences suivantes:

- Au niveau du cadre de référence:

L'expert comptable lors de ses missions se base sur les principes comptables admis par la profession, tandis que l'auditeur interne se limite aux procédures comptables et administratives en vigueur au sein de l'entreprise.

- Au niveau de l'étendue des travaux:

L'examen par les experts comptables porte sur les états financiers (résultats de la comptabilité Générale) et sur certaines informations exigées par la loi. Au contraire, l'étendue de la mission de l'auditeur interne doit être approuvée par sa Direction Générale.

- Au niveau du contenu et la forme du rapport:

L'expert comptable est tenu dans l'exercice de sa mission, d'une obligation de moyens. L'auditeur interne par contre doit fournir des recommandations pertinentes et applicables au sein de l'entreprise et qui constituent pour lui l'un des critères de mesure de ses performances.

## Au Canada

L'institut Canadien des Comptables agréés retient la définition suivante" le contrôle interne est le plan d'organisation et l'ensemble coordonné de toutes les méthodes et procédures adoptées au sein d'une entreprise pour protéger les valeurs actives de celle ci, assurer l'exactitude et la fidélité des renseignements comptables, promouvoir l'efficacité de l'exploitation et maintenir le respect des lignes de conduite établies par la direction. La notion du contrôle interne embrasse le contrôle administratif interne, le contrôle comptable interne, la vérification interne (audit interne) et l'autocontrôle>>.

Il convient de noter que l'Institut Canadien, intègre contrairement aux autres, la fonction d'audit interne dans système du contrôle interne lui même.

Pour récapituler, nous pouvons retenir la définition suivante: Le système du contrôle interne est l'ensemble des moyens et actions mis en œuvre au sein d'une organisation, pour protéger son patrimoine, assurer une meilleure qualité de l'information et une application appropriée des directives de la Direction Générale, en vue de favoriser son efficacité et son efficience.

## **SECTION 2 : OBJECTIFS ET MOYENS DU CONTROLE INTERNE**

### **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE:**

A travers les définitions citées plus haut, plusieurs objectifs généraux sont à retenir:

#### **\* La maîtrise de l'entreprise**

- "Maintenir la perennité de celle ci"
- "Diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace".
- "Assurer la réalisation des objectifs fixés aux programmes et aux opérations".

\* **La Sauvegarde des actifs de l'entreprise**

- "Protection et sauvegarde du patrimoine"
- "Sauvegarder les actifs"
- "Protéger les actifs"
- "Protection du patrimoine"
- "Protéger les valeurs actives"

\* **La qualité de l'information:**

- "assurer la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels".
- "assurer la qualité de l'information"
- "garantir autant que possible l'exactitude et l'exhaustivité des informations"
- "contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité"
- "assurer la fiabilité et l'exhaustivité de l'information"
- "assurer l'exatitute et la fiabilité des renseignements"

\* **L'application des instructions de la Direction Générale**

- "L'application des instructions de la Direction."
- "assurer le respect des politiques de gestion"
- "assurer la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements"
- "Maintenir le respect des lignes de conduite établies par la direction"

\* **Efficacité et efficience**

- " Favoriser l'amélioration des performances."
- "Accroitre l'efficience"

- "Utilisation économique et efficace des ressources"
- " Promouvoir l'efficacité de l'exploitation".

Cependant, il est possible de classer ces mêmes objectifs selon leurs incidences. Ainsi, on peut distinguer:

\* Les objectifs ayant une incidence sur les comptes:

- La sauvegarde des actifs de l'entreprise
- La qualité de l'information

\* Les objectifs ayant une incidence sur les performances de l'entreprise:

- La maîtrise de l'entreprise;
- L'application des instructions de la Direction Générale;
- L'efficacité et l'efficience.

Pour atteindre l'ensemble de ces objectifs, un ensemble de moyens sont nécessaires, notamment, une organisation et des méthodes et des procédures.

MOYENS DU CONTROLE INTERNE

↑ - L'organisation reste le fondement de base d'une entreprise. Elle se manifeste par:

- La définition des objectifs;
- L'existence d'un organigramme qui précise les relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein des unités et de l'entreprise en général.
- La définition des responsabilités et des postes.

En parallèle à l'aspect de structure, une variable de taille doit entrer en ligne de compte à savoir l'élément humain. En effet, l'élément humain joue un rôle primordial dans la mise en œuvre de

toutes les actions au sein de l'entreprise. Son efficacité repose sur sa motivation, son information et sa formation.

## **2 - Méthodes et procédures**

Les procédures dans une entreprise ou unité définissent l'enchaînement des tâches à effectuer pour exécuter une opération ou traiter une situation donnée. Ces règles sont en général écrites et rassemblées dans des manuels ou recueils qui permettent leur communication au personnel et leur mise à jour le cas échéant.

S'agissant des méthodes, elles se rapportent à toutes les opérations de production, d'exploitation et de commercialisation des produits et services de l'entreprise.

## **SECTION 3 : AUDIT INTERNE ET CONTROLE INTERNE**

Dans l'introduction de la recommandation sur les normes d'audit interne N°1, il est précisé que" ... L'expression (système de contrôle interne) a été employée par les auditeurs pour décrire l'ensemble des contrôles existant à l'intérieur d'un système, d'une opération, ou d'un service donné; elle a été également utilisée à propos du système de contrôle interne de l'organisation dans l'ensemble>>.

Le texte ajoute que "la direction et les auditeurs internes s'intéressent à la fois aux contrôles particuliers de systèmes spécifiques et au contrôle dans son ensemble>>.

Le contrôle dans ce texte est défini comme "une action menée par la Direction afin d'augmenter la probabilité pour que les objectifs et les buts fixés soient atteints>>.

Enfin, le concept "contrôle" englobe toutes les variantes de contrôle qui existent au sein de l'entreprise: contrôle comptable, contrôle interne, contrôle de gestion, contrôle opérationnel etc...

La norme N°3 des standards pour la pratique professionnelle de l'audit interne et qui porte sur l'étendue de l'intervention de l'audit interne, précise que son champ d'action couvre, notamment:

- L'examen de la pertinence du système du contrôle interne en s'assurant que le système existant permet d'avoir une assurance raisonnable que les objectifs généraux de l'organisation sont atteints efficacement et économiquement.

- L'examen de l'efficacité de ce système en s'assurant qu'il fonctionne conformément aux dispositifs prévus.

- L'examen de la qualité de l'exécution en s'assurant que les objectifs de l'organisation sont effectivement atteints.

Dans le § 8 de cette norme, il est spécifié que "l'audit interne examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints. Ces évaluations dans l'ensemble, donnent des informations permettant d'apprécier la totalité du système de contrôle>>.

De ce fait, sont soumis à cette évaluation l'ensemble des systèmes, processus, opérations, fonctions et activités de l'entreprise.

Egalement, cette évaluation doit prouver que:

- Les buts et les objectifs sont fixés et ont été atteints;

- Les activités d'autorisation, de surveillance et de comparaison périodiques ont été planifiées, exécutées et documentées raisonnablement pour atteindre les objectifs et les buts.

En fin cette évaluation doit avoir lieu à des moments spécifiques, tout en intégrant le facteur << risque >>.

#### **SECTION 4 : CONTROLE INTERNE ET CONTEXTE PUBLIC**

L'expérience Canadienne est riche en matière d'audit interne dans le secteur public. Dans ce sens, le comité consultatif du Conseil du trésor en matière d'audit interne au Québec a constitué une équipe de travail en 1985 pour définir la notion du contrôle interne et ses éléments constitutifs, dans un contexte gouvernemental (public).

## Définition du contrôle interne

Le groupe de travail a retenu la définition suivante <<le contrôle interne concerne tous les moyens mis en place par la direction afin d'assurer l'atteinte des objectifs, le respect des politiques, la planification des activités et le contrôle des interventions. Il vise à assurer que l'acquisition, la répartition et l'utilisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles soient exécutées de façon économique, efficiente et efficace>>.

De même, le contrôle interne est considéré comme un processus qui permet aux opérationnels d'évaluer le rendement de leurs activités. Ce processus comprend cinq phases:

- 1 - Fixation des normes;
- 2 - Mesure des résultats;
- 3 - Comparaison des écarts aux prévisions;
- 4 - Analyse des écarts et des causes;
- 5 - Prise des mesures correctives.

## Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs qui ont été assignés au contrôle interne sont au nombre de cinq:

- 1 - L'optimisation des ressources dans le cadre des objectifs fixés;
- 2 - La protection du patrimoine;
- 3 - La qualité du service rendu et du bien produit;
- 4 - La production de l'information fiable en temps voulu;
- 5 - L'identification et la prévention des erreurs et fraudes et l'exactitude et l'intégralité des données.

Il convient de noter que ces objectifs correspondent aux objectifs déjà mentionnés plus haut, avec deux notions supplémentaires: la qualité et le risque.

### Les moyens du contrôle interne

Pour assurer le respect de ces objectifs, le groupe de travail énumère deux conditions essentielles:

- 1 - L'existence de procédures, principes et méthodes claires;
- 2 - L'existence d'une volonté "étatique" pour une gestion saine.

### Les éléments de base du contrôle interne

La base sur laquelle repose le contrôle interne est constituée des éléments humains, physiques, financiers et d'informations.

### Les ressources humaines:

L'élément essentiel d'une organisation est son personnel et la structure dans laquelle il évolue.

\* Personnel: pour intégrer dans l'organisation des employés compétents, il y a lieu de:

- Prévoir des procédures et des politiques de recrutement
- Mettre en place un programme de formation, de motivation, d'évaluation, de rémunération et d'assistance.

\* Structure administrative: pour favoriser un fonctionnement normal de l'organisation, il est nécessaire de prévoir:

- Une description des postes et une division des responsabilités;
- Un processus d'autorisation;
- Un processus de supervision.

### Les ressources physiques:

L'accès aux biens et aux documents au sein de l'organisation doit se faire en fonction d'une protection physique adéquate regroupant les mécanismes essentiels de sécurité.

### Les ressources financiers:

Les moyens nécessaires doivent être mis en place pour assurer la fiabilité du système comptable (Etats et analyses financiers, contrôle budgétaire...)

### Les ressources d'information:

Pour une qualité d'information, des contrôles sont nécessaires au niveau de:

- L'organisation et la gestion des opérations informatiques et bureautiques;
- La planification, le développement, l'implantation et la maintenance des systèmes;
- L'exploitation des systèmes.

**CHAPITRE V**

**LE CADRE INSTITUTIONNEL ET  
NORMATIF  
DE L'AUDIT INTERNE**

## **SECTION 1 : Le cadre institutionnel de l'audit interne**

Le cadre institutionnel dans lequel évolue l'audit interne sera présenté à travers quelques exemples:

- Sa dimension mondiale (l'Institut of Internal Auditors)
- Sa dimension régionale (la Confédération Européenne de l'Audit Interne)
- Sa dimension nationale (l'Association Marocaine des Auditeurs Consultants Internes)
- Sa dimension linguistique (l'Union Francophone de l'Audit Interne)

### **1 - L'Institut des Auditeurs Internes (I.I.A)**

The Institute of Internal Auditors a été crée en 1941 aux USA. Cet institut à un caractère international par sa composition et par son statut (membre observateur du Conseil Economique de l'ONU).

Depuis sa création, l'institut contribue à la formation des auditeurs internes et à la promotion de la fonction à travers de multiples actions. Ces actions se manifestent à travers:

- L'adoption du code d'éthique de l'auditeur interne,
- L'approbation de la recommandation sur les responsabilités des auditeurs internes;
- l'établissement d'un programme de formation permanente;
- Le développement d'un tronc commun de connaissances;
- L'institution d'un programme de certification (certificat d'audit interne ou C.I.A);
- L'adoption de normes pour le pratique professionnelle de l'audit interne.

2 - La création d'une structure européenne d'audit interne en face des organisations professionnelles.

**\* OBJECTIFS DE LA CONFEDERATION:**

Les objectifs de la Confédération sont au nombre de quatre:

- 1 - Assurer une représentation de l'audit interne au niveau de l'Europe;
- 2 - Permettre une meilleure coopération entre les instituts Européens;
- 3 - Etre un lieu de regroupement de tous les instituts;
- 4 - Etre un modèle pour l'évolution de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA).

**FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION DE LA CONFEDERATION**

Le règlement de 1983 fixe les modalités de fonctionnement et d'organisation de la confédération:

- \* Le nom retenu: la Confédération Européenne des Instituts de l'Audit Interne.
- \* Langue : Chaque membre de la Confédération peut utiliser la langue de son choix. Cependant, les documents de travail doivent être rédigés en Anglais.
- \* Les dépenses : chaque membre contribue aux dépenses en fonction de ses membres nationaux.
- \* L'administration de la Confédération:
  - Le conseil d'Administration est composé de deux membres de chaque institut.
  - Le comité exécutif et qui gère la confédération est composé de:
    - Un Président
    - Trois vice - présidents élus pour un mandat d'un an et de

manière tournante qui respecte l'équilibre des quatre groupes (1/Scandinavie 2/RFA, Autriche, Suisse 3/ R.U 4/Benelux, France, Italie, Espagne et Portugal).

- Secrétaire - Trésorier.

### **\* MANIFESTATIONS DE LA CONFEDERATION:**

A nos jours, la Confédération a organisé deux conférences:

- La première à Bruxelles du 29 au 30 mai 1986.
- La seconde à Paris du 31 mai au 2 juin 1989.

### **3 - L'ASSOCIATION MAROCAINE DES AUDITEURS CONSULTANTS INTERNES**

A l'issue de séminaires sur l'audit interne, un groupe d'auditeurs a décidé la création d'une association nationale d'audit interne. Ainsi, fut créée en 1985, l'Association Marocaine des Auditeurs Contrôleurs Internes, qui changera du nom en 1987 pour devenir: l'Association Marocaine des Auditeurs Consultants Internes.

Ce changement a été dicté pour deux raisons principales: d'une part, accompagner l'évolution de la fonction et d'autre part, éliminer l'image peu attrayante du "contrôle" avec toutes les confusions qu'elle peut générer.

### **LES OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION:**

Dès le départ, l'Association s'est fixée un nombre important d'objectifs, notamment:

- Rechercher et développer les principes, systèmes et méthodes d'audit et de "contrôle interne" au sein des entreprises privées et publiques
- Mieux définir, faire connaître et valoriser la profession d'audit, en particulier, par le perfectionnement de ses membres.

- Créer et entretenir entre les membres de l'association des liens d'amitié et de sympathie susceptibles de favoriser la coopération et la compréhension.
- Etablir et entretenir des contacts avec les services de l'Administration, le corps de l'enseignement supérieur, ainsi qu'avec les Associations nationales et internationales poursuivant les mêmes objectifs.

### ORGANISATION DE L'ASSOCIATION:

En parallèle au comité directeur élu, l'Association a mis en place des commissions permanentes à savoir:

- La commission des Relations Publiques qui a pour principale mission de faire connaître l'Association auprès des dirigeants d'entreprise et l'Administration et auprès des autres Associations par le biais de visites ou par le mailing.

- La Commission de la Documentation et de la Publication s'attache à préparer et à diffuser un bulletin de liaison aux adhérents et à toute personne ou organisme susceptible d'être intéressé par l'audit interne. A nos jours, la commission a publié six numéros de son bulletin.

- La Commission de la Formation est chargée de la préparation et de l'organisation des manifestations publiques animées par des intervenants nationaux ou étrangers.

Les thèmes abordés au cours de ces séminaires et conférences sont:

- Le nouveau code général de normalisation Comptable
- L'audit interne au service de la Direction Générale
- L'audit de la Communication interne
- L'audit financier et comptable dans les secteurs public et privé
- L'audit informatique

- L'audit interne dans le secteur des Assurances
- Les outils et la méthodologie de l'audit interne.
- L'audit du contrôle de gestion.
- Le management d'un service d'audit interne.

L'AMACI dispose actuellement d'un comité et d'un secrétariat qui fonctionne sur la base du principe du bénévolat.

### **DEVELOPPEMENT ET OUVERTURE DE L'AMACI:**

Consciente de l'importance de l'ouverture et de la coopération avec d'autres Associations, L'AMACI a adhéré en 1988 à l'Union Francophone de l'Audit Interne et a soumis sa candidature pour adhérer à l'IIA .

De même, elle a participé à plusieurs manifestations portant sur l'audit interne:

- La seconde conférence de la Confédération Européenne sur l'Audit Interne en 1989 à Paris;
- La réunion constitutive de l'Union Francophone de l'Audit Interne en 1989 à Paris;
- La première conférence de l'Union Francophone d'Audit Interne en 1990 à Tunis;

Il convient de noter que l'AMACI prépare actuellement le premier colloque national sur l'audit interne et qui verra la participation à côté des nationaux, des intervenants de France, de la Tunisie et du Canada.

### **L'UNION FRANCOPHONE DE L'AUDIT INTERNE**

L'idée de créer cette union a été lancée dès 1984 en France. A cet effet, L'IFACI a nommé un délégué à la Francophonie qui avait pour mission d'élaborer une charte et contribuer au développement de l'audit interne en Afrique Centrale.

### **MOTIFS DE LA CREATION**

L'union est un espace propice pour la réalisation de plusieurs projets notamment:

- Le développement de l'audit interne;
- La coopération entre les membres des instituts de l'Union.

### **PRINCIPES DE L'UNION:**

- Regroupement des Instituts utilisant partiellement ou totalement la langue Française;
- Adhésion libre et volontaire à l'Union;
- Respect de la spécificité de chaque Institut;
- Adoption du principe du "consensus";

### **DOMAINES ET FORMES D'ACTION DE L'UNION:**

Les domaines de travail retenus par l'Union sont:

- L'information;
- La coopération;
- Représentation de l'Audit Interne auprès des organismes internationaux politique et économique concernés par l'audit.

En ce qui concerne les formes d'action retenues, elles se présentent comme suit:

- L'organisation de conférences et de réunions;
- Travail de recherche en Commun;
- La Formation;
- L'édition et la diffusion des documents sur l'audit interne en langue Française.

### **ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'UNION**

L'Union s'est concrétisée au début de l'année 1988 et la réunion constitutive a eu lieu à Paris le 3 Juin 1989.

L'Union comprend actuellement, les 7 membres suivants:

- 1 - L'Association belge intégrée à la Section du Benelux de l'IIA.

- 2 - L'IFACI (l'Institut Français des auditeurs Consultants Internes).
- 3 - L'Institut des Vérificateurs Internes - Section du Québec.
- 4 - L'Institut des Vérificateurs Internes - Section de Montréal
- 5 - L'AMACI (L'Association Marocaine des Auditeurs Consultants Internes)
- 6 - L'Association Suisse de Révision Comptable.
- 7 - L'ATAI ( L'Institut Tunisien de l'Audit Interne)

Le secrétariat permanent de l'Union est assuré par L'IFACI.

### **OBJECTIFS DE L'UNION**

L'Assemblée Constitutive à Paris en 1989 en parallèle à la réunion de la Confédération Européenne a arrêté à un nombre important de décisions, notamment :

- Réunion plénière: sera organisée chaque année de préférence en parallèle à une manifestation internationale.
- Information: la création d'une lettre de liaison qui sera publiée deux fois par an.
- Publication: un accord a été retenu pour la reproduction des publications par les membres sans demande préalable.
- Diplômes: La préparation de la version Française du C.I.A.
- Videothèque: la traduction des cassettes de formation.

### **MANIFESTATIONS DE L'UNION**

La première Conférence de l'Union fut tenu à TUNIS le 18 et 19 Octobre 1990 et a vu la participation de six Instituts membres.

Ces deux jours ont été marqués par une table ronde sur le thème de l'audit interne comme outil de performance et de développement et par six sessions techniques relatives à:

- 1 - L'enseignement de l'audit en France et en Tunisie;
- 2 - L'audit de la production, de la qualité et du rendement dans un milieu industriel;

- 3 - L'audit de la Sécurité;
- 4 - L'audit dans le secteur public;
- 5 - L'audit et informatique;
- 6 - L'audit des ressources humaines;

## **SECTION 2 : LES NORMES ET STANDARDS DE L'AUDIT INTERNE**

### **POURQUOI LES STANDARDS ET NORMES?**

Depuis la création des professions comptables et d'audit, les professionnels ont tenté d'organiser et de structurer ces professions pour leur assurer une qualité supérieure et pour les prémunir contre toutes les tentatives de déviation.

Cette évolution a connu un essor important au début de XX siècles, surtout dans les pays anglo-saxons.

Si la théorie et la recherche entreprise aux niveau des professions ont contribué d'une manière significative au développement de ses normes et standards, les procès qui ont touché les auditeurs de certains pays ont eu un impact considérable sur cette évolution.

Cette tendance va s'accroître davantage dans la mesure où l'auditeur va se voir non seulement engager sa responsabilité au plan pénal mais aussi civil.

### **LES STANDARDS ET NORMES D'AUDIT INTERNE**

En 1974, L'IIA (The Institute of Internal Auditors) a constitué une équipe de travail appelée "Commission des Normes et Responsabilités Professionnelles" pour élaborer les normes pour la pratique de l'audit interne.

#### **- Composition de la commission:**

Cette commission au nombre de 12 a été composée de consultants, chercheurs et professionnels de l'audit interne . Il s'agit de:

- Roger N. Cardus de Northwest Bancorporation
- Micheal . J. Barrett de l'Université de Minnesota

- R. Glen Berryman, Consultant
- La Vonne Carpenter de Northwest Bancorporation
- M.A Dittenhofer de l'Association des auditeurs publics
- Donald E. Friedlander de honeywell
- Robert E. Gobeil d'Alcan Smelters et Chemicals Ltd
- Robert E. Rivers. de L'IIA.
- Lawrence B.Sawyer, Consultant
- John .F. Stucke de la First National bank of Boston
- R. Scott Vaughan de l'Aluminum Company of America
- H.C Warner de l'IIA.

### **- RESULTATS DES TRAVAUX DE LA COMMISSION**

Les travaux de la commission qui ont duré trois ans, ont débouché sur la rédaction des "Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit interne". Le document de base en Anglais adopté en 1978 a été traduit en France dès 1978 par l'Association technique d'harmonisation (A.T.H) et en 1983 par le comité permanent de révision de l'Institut des vérificateurs Internes de Québec.

Lors de l'établissement de ces normes, plusieurs facteurs ont été pris en considération, notamment:

1 - La responsabilisation croissante des conseils d'administration en matière d'efficacité du système de contrôle interne et des performances des organisations;

2 - La reconnaissance par les Directions Générales de l'importance de l'audit interne comme moyen susceptible de donner des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis, des conseils et des informations sur les contrôles et la performance des organisations;

3 - L'utilisation par les auditeurs externes des travaux de l'audit interne dans leurs missions.

### **OBJECTIFS DES NORMES**

Les normes élaborées visent trois objectifs:

1 - La mise en valeur du rôle et des responsabilités de l'audit interne vis à vis du Conseil d'Administration, de la Direction Générale,

des corps de l'Etat, des Auditeurs externes et des Organisations professionnelles.

2 - Etablir la base pour la conduite et la mesure des performances de l'Audit Interne.

3 - Améliorer la pratique de l'audit interne.

### **CONTENU DES NORMES:**

Le texte adopté distingue trois niveaux de responsabilités:

1 - Le service audit interne;

2 - Le Directeur de l'audit interne;

3 - L'auditeur interne;

Par ailleurs, les normes se répartissent en cinq Normes Générales et vingt cinq Normes Spécifiques.

Les Normes Générales se rapportent à:

1 - L'indépendance du service d'audit interne par rapport aux activités audités et l'objectivité des auditeurs internes;

2 - La Compétence professionnelle des auditeurs internes et la conscience professionnelle dont ils doivent faire preuve;

3 - L'étendue des travaux de l'audit interne;

4 - L'exécution du travail d'audit;

5 - La gestion du service d'audit interne;

En ce qui concerne les Normes Spécifiques, elles se rapportent à chaque norme générale. celles ci se présentent comme suit:

#### **1) INDEPENDANCE**

1 - Place dans l'organisation (rattachement suffisante pour permettre au service d'audit interne de remplir ses responsabilités)

2 - Objectivité (attitude à adopter lors des missions)

## **II) COMPETENCE PROFESSIONNELLE**

### **LE SERVICE**

- 1 - Sélection et affectation du personnel (compétences compatibles avec la mission à entreprendre) .
- 2 - Connaissances, aptitudes et compétences (possession ou acquisition nécessaires au service) .
- 3 - Supervision (des missions) .

### **L'AUDITEUR INTERNE**

- 4 - Respect du code de déontologie (code d'éthique de l'IIA)
- 5 - Connaissances, aptitudes et compétences.
- 6 - Relations humaines et communication (tout auditeur doit maîtriser ces deux aspects) .
- 7 - Formation continue (entretien des compétences) .
- 8 - Conscience professionnelle (diligence à respecter au cours des missions)

## **III) ETENDUE DES TRAVAUX.**

- 1 - Fiabilité et exhaustivité des informations .
- 2 - Respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations.
- 3 - Protection du patrimoine (actifs) .
- 4 - Utilisation économique et efficace des ressources .
- 5 - Réalisation des objectifs fixés aux activités opérationnelles et aux programmes .

## **IV) L'EXECUTION DU TRAVAIL D'AUDIT**

- 1 - Planification des missions .
- 2 - Examen et évaluation des informations (sélection de l'information pertinente, suffisante et utile pour assoier les conclusions)
- 3 - Communication des résultats (par le biais d'un rapport) .

4 - Suivi des recommandations (par les auditeurs).

## V) GESTION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

1 - Objectif, compétence et responsabilité (à définir dans une charte)

2 - Planification (des missions)

3 - Politiques et procédures (internes)

4 - Gestion et formation du personnel (recrutement et développement des ressources humaines du service audit interne)

5 - Auditeurs externes (coordination par le responsable entre les auditeurs internes et externes)

6 - Contrôle de qualité (évaluation périodique des activités du service d'audit interne)

Il convient de souligner que certaines normes ont connu des modifications (dans le sens d'un élargissement) par le biais de deux recommandations:

1 - La recommandation N°1 sur le contrôle et l'étendue des travaux élaborée en 1982/1983 par le groupe de travail de l'IIA sur le contrôle.

2 - La recommandation N°2 sur la communication des résultats élaborée en 1982/1983 par le groupe de travail de l'IIA sur la communication des résultats.

La première recommandation touche deux aspects, l'un concerne la nature du "contrôle et le rôle de ceux qui participent à la conception, au maintien et à l'évaluation de celui ci. Le second aspect, concerne le développement des termes spécifiques N°2,3 et 5 de la Norme Générale N°3.

Le seconde recommandation concerne la Norme Spécifique N°3 de la Norme Générale N°4. Elle se propose de donner aux auditeurs, des conseils pour mieux communiquer les résultats de leurs audits. En effet, celle ci donne des interprétations sur:

- \* les types, contenus et caractéristiques des rapports d'audit;
- \* la discussion des constatations , conclusions et recommandations
- \* l'approbation et la distribution du rapport d'audit.

## STANDARDS DANS LE SECTEUR PUBLIC

A la différence du secteur privé, le secteur public présente en général des difficultés pour l'application de ces normes et ce, pour les raisons suivantes:

- Les organismes d'Etat sont souvent régis par des statuts et par des règles rigides de fonctionnement;
- Les organismes d'Etat sont généralement orientés par des objectifs autres que la rentabilité et la compétitivité (prépondérance du principe du service public).

Malgré ces contraintes, des normes et des règles ont été edictées et appliquées dans ce secteur notamment aux USA et au Canada et ce, pour faire face d'une part, au phénomène d'autonomie et de décentralisation et d'autre part, aux contraintes budgétaires.

### USA:

Le General Accounting office a mis en application un nombre important de normes régissant l'audit dans l'administration publique. Ces standards se répartissent en trois volets:

- \* Standards généraux qui définissent:
  - L'étendue de l'audit;
  - La compétence professionnelle des auditeurs;
  - L'indépendance;
  - Qualité des travaux et des rapports;
- \* Standards d'examen et d'évaluation qui portent sur:

- La planification des travaux;
- La supervision;
- Examen du respect des lois et règlements;
- Evaluation du contrôle interne;
- Rigueur dans l'analyse et dans la synthèse.

\* Standards du rapport portent sur:

- La distribution du rapport écrit de la mission;
- La publication du rapport;
- Les qualités du rapport
- Le contenu du rapport relatif aux états financiers.

Il y a lieu de remarquer que ces normes se rapprochent à une partie des normes générales et spécifiques élaborées par l'IIA.

## CANADA

La sauvegarde des deniers publics et leur utilisation efficiente d'une part, et la pression des contribuables et de l'opinion publique ont été à l'origine de l'élaboration des normes et des règles à appliquer dans le secteur, notamment:

- Normes de vérification interne dans le gouvernement du Canada, 1982.
- Politique gouvernementale en matière de vérification interne, 1980.
- Comités de vérification des Sociétés d'Etat, 1982.
- Implantation d'une direction de la vérification interne au gouvernement du Québec, 1988.
- Planification de la vérification interne, 1988.
- Contrôle interne dans un contexte gouvernemental, 1987.
- Guide concernant les comités de vérification des ministères et des organismes du gouvernement du Québec, 1986.
- Guide pour l'élaboration d'une politique de régie interne traitant des relations avec les vérifications externes, 1986.
- Vérification interne et les fonctions de vérification d'évaluation au sein d'une organisation, 1984.

## LE CODE D'ETHIQUE (DEONOTOLOGIE)

Parmi les règles que l'auditeur interne doit respecter, il y a le code de déontologie. Celui-ci a été élaboré et adopté par l'IIA, le 13 Décembre 1968 à la Nouvelle Orléans aux USA. Ce texte est constitué de 8 articles qui portent sur les points suivants:

- 1 - L'objectivité, l'honnêteté et la diligence dans l'accomplissement des missions d'audit;
- 2 - Loyauté vis à vis de l'employeur
- 3 - Fidélité aux intérêts de l'employeur;
- 4 - Intégrité à l'égard des autres employés, clients et associés de l'employeur;
- 5 - Discretion et prudence dans l'utilisation des informations obtenues au cours des missions;
- 6 - Rigueur dans l'analyse réalisée et les synthèses effectuées;
- 7 - Effort permanent pour améliorer la qualité et l'efficacité du travail;
- 8 - Respect des statuts et promotion des objectifs de l'Institut d'Audit Interne.

**CHAPITRE VI**

**LES COMITES D'AUDIT**

## **SECTION 1 : PRESENTATION DU COMITE D'AUDIT**

### **HISTORIQUE**

L'audit Comitee a vu le jour également aux USA dans les années 40. Cependant, le développement de cette institution s'est faite d'une manière lente, et elle n'a pu devenir un outil efficace et accepté que dans les années 70. Même l'IIA ne s'est prononcé sur cette question que récemment. En dehors des USA, l'introduction de cet organe reste très timide et difficile.

Il convient de noter qu'aux USA, plusieurs textes ont contribué à la mise en place progressive de ses comités, notamment:

- La recommandation de la SEC après l'affaire MAC KESSON & ROBBINS en 1940
- La recommandation de L'AICPA en 1967
- Le Foreign Corrupt Act qui étend la responsabilité des administrateurs aux respects des règlements en 1977
- L'obligation pour les sociétés cotées à la Bourse de NEW YORK de se doter d'un comité d'Audit en 1978.

### **OBJECTIFS DES COMITES D'AUDIT**

Les principales missions de cet organe sont les suivantes :

- Assurer la qualité des informations destinées aux tiers;
- Permettre aux administrateurs d'assurer leurs responsabilités dans les meilleures conditions;
- Assurer une meilleure communication entre les différents organes de contrôle et entre ces derniers et le conseil.

## COMPOSITION DU COMITE D'AUDIT

Le comité d'audit est:

- Une émanation du conseil;
- Composé de 3 à 9 membres;
- Formé par des administrateurs qui ne sont pas impliqués dans la gestion de l'entreprise et ayant des connaissances nécessaires en finance et comptabilité (ex anciens associés de cabinet en retraite sans aucun intérêt financier, professeurs d'audit et de la comptabilité...)
- Possibilité de faire participer le cas échéant, des représentants de la Direction Générale, l'audit interne, l'audit externe et la Direction Financière.

## FONCTIONNEMENT

Le comité d'audit peut se réunir 1,2 à 6 fois par an.

## ATTRIBUTIONS DU COMITE D'AUDIT

Les principales attributions assignées à cet organe sont:

- Participe chaque année au choix des auditeurs externes, à la fixation de leurs honoraires et à l'étendue de leurs travaux;
- Examine les programmes de l'audit interne;
- Coordonne les travaux de l'audit interne avec l'audit externe;
- Examine les conclusions de l'audit interne et externe et en assure le suivi;
- Examine les projets des comptes;
- Discute avec la Direction Financière, les politiques et les procédures en matière comptable et du contrôle interne et approuve les changements majeurs au niveau de l'enregistrement comptable;
- S'intéresse aux activités opérationnelles de l'entreprise.

A travers ces attributions, quatre domaines d'activités du comité d'audit sont à retenir:

- 1 - Les documents des résultats financiers;
- 2 - Les politiques et procédures;
- 3 - Les opérations de l'entreprise;
- 4 - La communication

#### \* EVOLUTION DU DOMAINE INTERVENTION DU COMITE D'AUDIT

Premier niveau: l'action du comité d'audit va porter essentiellement sur:

- Le choix et examen du champ d'intervention des auditeurs externes;
- L'examen des rapports élaborés par ces auditeurs.

Stade intérimaire: L'action du comité d'audit va porter sur:

- L'examen des objectifs et moyens de l'audit interne ,
- L'examen de leurs rapports .

Stade avancé: Son action va s'étendre à:

- L'examen du système du contrôle interne.

## **SECTION 2 : COMITE D'AUDIT ET L'IIA**

L'IIA dans sa recommandation sur les comités d'audit, reconnaît les objectifs communs entre ces organes et l'audit interne et ajoute qu'une bonne relation entre eux peut aider le comité à exercer ses responsabilités dans de meilleures conditions envers le conseil, les actionnaires et les Tiers.

L'institut recommande aux entreprises des secteurs publics et privés et également aux Associations de se doter de ces organes.

Les principaux objectifs assignés à cet organe sont:

- L'assistance au conseil dans les domaines des politiques comptables, du contrôle interne et des systèmes de reporting;
- La communication entre les différents organes et fonctions.

L'institut recommande au comité d'audit de charger l'audit interne de l'examen et de l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise et la qualité des performances réalisées.

Le comité doit également veiller à:

- 1 - L'examen de la charte, des plans, des programmes et du budget du service audit interne;
- 2 - La nomination et à la révocation du Directeur de l'audit interne;
- 3 - Information du conseil d'Administration des faits significatifs;
- 4 - Respect des standards de l'Institut.

### **SECTION 3 : EXPERIENCE DU COMITE D'AUDIT EN DEHORS DES USA.**

#### **LES COMITES D'AUDIT EN FRANCE**

La situation du Comité d'Audit en dehors des USA reste embryonnaire. Ainsi, en France les comités d'audit sont rattachés (au cas où ils existent) dans la plupart des cas à la Direction Générale. Leur préoccupation est divisée entre l'aspect comptable et financier et l'aspect opérationnel.

Une enquête menée en France sur une population de 345 entreprises montre que 15% seulement des sociétés qui ont répondu disposent d'un comité d'audit avec cependant, des localisations géographiques diverses (au niveau du groupe, société mère...)

Devant la difficultés de la mise en place des comités d'audit à l'américaine, un groupe de travail fut constitué en France par les professionnels (IFACI, CNCC, COB, UDEC, GPF) pour étudier cette question.

Ce groupe a constaté l'impossibilité de la création de ces comités pour des raisons pratiques et pour des impératifs de culture d'entreprise, et il a proposé une structure formée comme suit:

- Président ou Directeur Général;
- Directeur financier ou directeur comptable;
- Directeur d'audit interne;
- Commissaire aux comptes;
- Le cas échéant, les auditeurs externes contractuels, Expert comptable.

Il envisage que dans un premier temps, un administrateur non opérationnel et choisi par le Président peut y participer.

Dans un second stade, l'administrateur peut être choisi par le conseil d'Administration lui même.

#### Les compétences dévolues à ce comité

- Examen des projets des comptes avant leur communication au Conseil d'Administration;
- Prise de connaissance des propositions de travail des commissaires aux comptes et le cas échéant, celles proposées par les auditeurs internes et les auditeurs externes contractuels;
- Examen des projets de comptes intérimaires;
- Examen des suites données aux recommandations du service audit interne, commissariat aux comptes et audit externe contractuel.

## Le fonctionnement du comité

Le comité se réunit 2 à 4 fois par an. Il peut se réunir également à tout moment pour examiner tout dossier relatif au contrôle ou à la publication des comptes individuels ou consolidés, annuels ou intérimaires de la société.

Il est évident que la version française ne correspond nullement au modèle américain et ce, à tous les niveaux (composition, compétences et fonctionnement) cependant, elle peut constituer avec le temps un tremplin vers la mise en place de véritables comités d'audit.

## LES COMITES D'AUDIT AU CANADA

Devant les agissements des grandes entreprises et la pression de l'opinion publique, plusieurs gouvernements au Québec ont imposé aux entreprises qui offrent des titres au public, de se doter d'une structure qui permet de "contrôler" les actions des gestionnaires et des dirigeants.

Une étude de l'I.C.C.A au Canada a démontré que:

1 - Peu d'entreprises Canadiennes disposaient de comités d'audit avant 1970.

2 - Quatre provinces Canadiennes dont L'ONTARION ont imposé par la force de la loi aux entreprises qui font appel à l'épargne public, de se doter de cet organe;

3 - Le mouvement a commencé également à se préciser au niveau du secteur privé à partir des années 70.

Sur le plan légal, deux textes régissent cet organe:

- La loi sur l'administration Financière du Juin 1984 et qui stipule que "les sociétés d'Etat dont le conseil d'administration se compose d'au moins quatre personnes constituent un comité d'audit".

- Le texte CT 129.200 du 30 Septembre 1980 qui organise et impose aux sous-Ministère ou au dirigeant des organismes au Québec, de créer et de présider le Comité d'audit.

Il convient de souligner que le caractère obligatoire a été un stimulant pour la création de ces comités au Canada.

#### Objectifs de ces comités:

Les objectifs qui sont assignés à ces comités sont les suivants :

- Assister les dirigeants;
- Assurer l'indépendance de l'audit interne;
- Renforcer le système du contrôle interne;
- Accroître l'objectivité et la crédibilité des rapports d'audit.
- Assurer la communication entre l'audit interne et l'audit externe.

#### Composition du Comité d'audit:

##### \* Exigences d'éligibilité:

- Position hiérarchique élevé;
- Intérêt et disponibilité;
- Connaissance de la fonction publique;
- Connaissance des secteurs audités et du domaine de l'audit.

##### \* Membres du comité:

Le comité est formé de 3,4 à 5 membres appartenant à l'entreprise, à l'extérieur (problème de confidentialité et de rémunération) et à l'audit interne.

##### \* Nomination

La nomination des membres est du ressort des sous-Ministre pour les ministères et par le Conseil d'Administration pour les organismes d'Etat.

**\* Durée:**

Le mandat de chaque membre est annuel renouvelable.

**Fonctionnement du comité d'audit:**

Le comité peut se réunir soit une fois chaque mois ou chaque trimestre pour des séances de 2 à 3 heures de travail.

Il se réunit sur la base d'un ordre du jour arrêté. Le secrétariat de la séance peut être assuré soit par le Directeur de l'audit interne soit par la Secrétaire du haut responsable s'il est membre du comité.

La diffusion du compte rendu (qui sera la base du travail de la réunion suivante) est limitée aux membres et au Directeur de l'audit interne.

**Attributions du Comité d'Audit:**

Plusieurs fonctions sont assignées à ce comité, notamment :

- L'examen des programmes et des plans d'audit interne ainsi que l'étendue des missions;
- L'examen du rapport annuel de l'audit interne et du budget;
- Le suivi des recommandations de l'audit interne;
- L'appréciation des difficultés de sa mission;
- L'examen de la mission de l'audit externe et de l'étendue de leurs missions;
- L'étude des recommandations de l'audit externe et des suites données;
- L'examen des états financiers annuels;
- L'examen des avis des auditeurs internes sur les contrôles financiers et administratifs de l'entreprise;
- L'examen des principes et des méthodes comptables appliquées et des modifications intervenues ;
- L'examen de la communication dirigée vers l'extérieur.

Pour conclure, il convient de noter que le développement de cette expérience (comité d'audit) nécessite plusieurs conditions, notamment:

- L'explication et la promotion de l'idée aux différents acteurs de l'entreprise;

- La préparation des compétences au sein de l'entreprise pour piloter et assumer leurs responsabilités au sein de cet organe;

- Inciter les "autorités" compétentes à soutenir la mise en place des comités d'audit pour protéger les actionnaires et le tiers;

- La présence d'une forte opinion publique.

**CHAPITRE VII**

**METHODOLOGIE ET OUTILS DE  
L'AUDIT INTERNE**

## **SECTION 1 : La Méthodologie**

### **Introduction**

La méthodologie de l'audit interne correspond en général au déroulement d'une mission d'audit.

En effet, toute mission comprend une phase préliminaire et trois phases fondamentales:

- 1 - La phase d'information des audités qui se traduit par un ordre de mission;
- 2 - La phase de préparation ou d'étude;
- 3 - La phase de vérification ou d'audit proprement dit;
- 4 - La phase de synthèse et du rapport;

Il est évident que toute mission d'audit interne s'inscrit dans le cadre du programme et du plan d'audit élaborés et approuvés antérieurement par la Direction.

Enfin, l'utilisation de l'outil informatique peut améliorer la productivité et l'efficacité de l'auditeur interne d'une manière appréciable (sur le plan documentaire, la communication et le travail de rédaction).

### **Programme et plan d'audit**

Le cycle d'audit et le plan annuel de l'audit, constitue les bases du programme d'un service audit interne.

1 - Le cycle d'audit couvre une période longue et il est élaboré en fonction de plusieurs facteurs, notamment:

\* Les risques qui pourraient mettre en cause la pérennité de l'entreprise (risques purs, risques d'exploitation et risques catastrophiques);

\* Les domaines sensibles pour lesquels une défaillance du contrôle interne s'avère intolérable;

\* Les préoccupations de la Direction Générale.

Le plan annuel couvre un exercice et il est élaboré par le service audit interne et approuvé par la Direction Générale. Ce plan donne la liste des missions à entreprendre par le service. Il est généralement arrêté en fonction de:

- Périorité de la Direction Générale;
- Importance des domaines à auditer;
- Demande des opérationnels.

## LE LANCEMENT DE LA MISSION

### L'ENQUETE PREMILINAIRE - PREAUDIT

La phase qui suit l'élaboration de l'ordre de mission et l'information des audités est l'enquête préliminaire. Celle ci vise le recueil d'informations qui vont faciliter les travaux de l'auditeur interne et lui permettre de réaliser sa mission avec un gain de temps et efficacité.

Cette phase commence par l'information de la hiérarchie du service ou l'unité à auditer et ce, en :

- délimitant les objectifs généraux de la mission;
- la durée de la mission;
- la présentation des équipes.

Cette opération vise en premier lieu d'impliquer davantage les deux protagonistes pour mieux définir le programme de travail.

A ce stade, l'auditeur interne va s'attacher à la reconnaissance du domaine à auditer, par l'étude des dossiers et des rapports de missions antérieurs et de tout document susceptible de l'aider à mieux cerner l'activité ou l'unité objet de la mission.

Il convient de noter qu'au cours de cette phase diagnostic, l'auditeur interne, élabore un plan d'action qui énonce:

- Les objectifs de l'audit;
- Le programme des vérifications à réaliser;
- Les personnes à contacter;
- Le calendrier prévisionnel des étapes de la mission.

En conclusion, cette phase s'organise autour de trois axes:

- L'analyse des risques;
- La définition des objectifs de l'audit;
- Les programmes de travail pour les atteindre.

### L'EXECUTION D'UNE MISSION

C'est la phase de vérification proprement dite. Elle se concrétise par un budget temps/hommes, un planning d'exécution et par un suivi du travail.

Les conclusions du travail et les anomalies constatées sont transcrites sur des supports spéciaux notamment, les feuilles du travail, les feuilles de révélation et d'analyse de problèmes.

Le budget de la mission dans un sens large, la couvre dans le temps (durée de la mission et de chaque action et les dates précises de chaque action) et dans l'espace depuis la fin de la phase d'étude à la phase de diffusion du rapport d'audit. Le suivi de cette opération est réalisé par le responsable de la mission à travers l'état d'avancement.

En effet, le budget doit respecter un certain nombre de principes, notamment:

- L'estimation de la charge-temps allouée à chaque tâche du programme de vérification;
- L'affectation de chaque tâche du programme aux différents membres de l'équipe de la mission;
- La précision des dates et des lieux de déroulement de la mission.

Le contrôle de cette opération est assuré par le responsable de la mission sur la base des rapports de temps des auditeurs en mission et matérialisé par un état d'avancement (prévisionnel et réel) qui est transmis au Directeur de l'audit interne.

S'agissant des supports de travail, ils seront étudiés au niveau de la partie consacrée aux outils de l'auditeur interne.

## LA FIN DE LA MISSION

### RAPPORT D'AUDIT

Le rapport d'audit est avant tout un moyen de communication. Il sert à convaincre le destinataire et à déclencher une action. Il est souvent le résultat des travaux de synthèse préliminaires.

#### Les caractéristiques du rapport

Pour atteindre ses objectifs, le rapport doit être:

- Concis;
- Complet;
- Compréhensible;
- Exact et limité aux faits
- Courtois et sans préjugés;
- Approuvé par les responsables;
- Opportun.

#### Les différentes formes de rapport d'audit

Les rapports d'audit peuvent revêtir plusieurs formes, et dépendre de la nature du travail effectué. Ainsi, ils peuvent être:

- Formel ou informel;
- Définitif ou en cours de mission;
- Ecrit ou verbal;
- A caractère général ou limité à certains aspects de la mission.

## **SCHEMA DU RAPPORT**

La rédaction du rapport doit se faire d'une manière simple et vivante. A ce niveau, l'auditeur doit respecter un cheminement logique pour donner à son rapport une teneur de professionnalisme. Pour se faire, il doit suivre le schéma suivant:

\* Une introduction avec:

- La description de l'objet de la mission;
- Le résumé des principaux points;
- La conclusion du travail effectué;

\* Une description des travaux entamés par l'auditeur et les points soulevés;

\* Une annexe.

## **EDITION DU RAPPORT**

Avant de procéder à la diffusion du rapport, l'auditeur doit s'attacher à la révision de son rapport au niveau de la forme et du fond. Ce travail lui permettra d'éviter des surprises inutiles.

## **DISCUSSION DU RAPPORT**

La discussion du rapport avec les responsables de l'unité auditée est une étape importante de la mission dans la mesure où celle-ci peut être l'occasion de valider les constatations et de faire adhérer les audités aux recommandations émises.

Il faut souligner que la discussion se fera soit avec les supérieurs hiérarchiques, soit avec les responsables directs et ce, en fonction des conclusions du rapport (absence d'anomalies, anomalies au niveau de toute l'unité ou une partie de l'unité...).

La réunion de discussion du rapport est en général une épreuve difficile. Pour tirer profit de celle-ci, l'auditeur doit se préparer d'une

manière sérieuse aux objections et aux résistances et doit faire preuve d'une grande capacité de négociation. Cependant, s'il sera amené à faire des adaptations et rectifications à son rapport initial, il ne devrait en aucun cas céder (sur l'essentiel) ou se compromettre.

Par ailleurs, l'auditeur doit veiller à transmettre une copie du rapport au préalable aux audités (au moins une semaine à l'avance).

### **ENVOI DU RAPPORT**

A la fin de la mission, le service audit interne doit transmettre son rapport final aux audités et à la Direction Générale.

\* Pour la Direction Générale. Le Service Audit interne aura à envoyer:

- Une note de synthèse succincte (1à3 pages)
- Le rapport de synthèse.
- La synthèse des recommandations avec les réponses des audités.

\* Pour l'unité auditée, le Service Audit interne transmettra:

- Le rapport détaillé;
- Le rapport de synthèse;
- La synthèse des recommandations (avec un délai pour la réponse).

Cependant, la mission d'audit ne doit pas se limiter à la formulation des recommandations, mais doit se prolonger par le suivi de la mise en place des mesures correctives. Cette action fait appel en premier lieu à la collaboration et à l'adhésion des audités.

Dans cette perspective, le service d'audit interne est en général chargé de suivre la mise en œuvre des actions correctives et d'informer la Direction Générale de l'avancement de ces actions. Il est évident, que le service ne s'implique pas dans l'action de mise en place sous peine de perdre son objectivité future.

## ETAPES D'UNE MISSION D'AUDIT

### I - LE SURVOL

Lettre de mission

### II - L'ANALYSE

2.1 - Etude détaillée

Plan d'approche

2.2 - Analyse des risques  
apparentes

Forces et faiblesses

2.3 - Orientation

Objectifs de vérification

### III - LES VERIFICATIONS

3.1 - Organisation

Programme de vérification

3.2 - Exécution

Justificatifs

3.3 - Conclusions

FRAP

### IV - LA COMMUNICATION

4.1 - Validation

Compte rendu oral

4.2 - Officialisation

Rapports écrits

4.3 - Bilan

Etats des actions de progrès

G.FRONTEAU.

## **SECTION 2 : Les outils**

### **Introduction**

Les outils et les techniques de l'audit interne sont multiples et peuvent être employés par l'auditeur aux différentes étapes de la mission.

Mise à part la valeur probatoire de chaque outil, l'ensemble de ses instruments permet à l'auditeur interne de mener ses travaux avec le maximum d'objectivité et d'efficacité. Parmi ces techniques on peut citer:

- L'observation physique;
- Le questionnaire;
- L'interview;
- Le questionnaire du contrôle interne;
- Le sondage statistique;
- L'analyse économique et financière.

Cependant, nous limiterons notre étude à certains outils de toute les batteries des outils disponibles.

Il convient de noter que l'outil informatique, peut permettre d'échantillonner plus rapidement, d'avoir des échantillons plus efficaces et de réduire les délais d'enquêtes.

### **\* PRESENTATION DES PRINCIPAUX OUTILS**

#### **LE QUESTIONNAIRE**

Le questionnaire est défini comme "un échange bidirectionnel, qui fait appel à l'expression écrite. Formalisé dès la conception et laissant peu d'initiative au destinataire".

Les questions auxquelles l'audité doit répondre par écrit sont de plusieurs formes:

- Questions à choix multiples (choix entre plusieurs réponses)
- Questions ouvertes (Liberté de réponse)
- Questions fermées (Réponse par oui ou non)

Cependant, la nature des questions et leur mode de présentation est fonction de l'objet de l'audit et il est souhaitable que l'auditeur regroupe ses questions par thème afin d'en faciliter l'exploitation.

Généralement, le questionnaire est structuré en trois niveaux:

- 1 - Une partie introductive qui porte sur des généralités (questions simples)
- 2 - Le corps du questionnaire avec des questions importantes
- 3 - La fin du questionnaire par des questions simples.

Il est recommandé au moment de la rédaction, d'inclure à des intervalles, des questions redondantes afin de s'assurer de la sincérité des réponses.

Il convient de souligner, que le questionnaire est utilisé par l'auditeur interne à deux moments de sa mission:

- 1 - Avant le travail sur le terrain pour accueillir les informations
- 2 - Après la fin de la mission pour assurer le suivi des recommandations.

Dans les deux cas de figure, l'auditeur est mieux informé pour effectuer correctement son travail et de son côté, l'audité est informé des actions de l'auditeur interne.

Souvent, l'auditeur interne utilise au cours de ses missions, un questionnaire de contrôle interne. Sa particularité réside dans le fait qu'il est de type fermé et renseigne sur la force ou la faiblesse du contrôle interne d'un système ou d'une opération (réponse négative = faiblesse et réponse positive = force).

Il est évident que dans ces cas, l'auditeur interne doit pousser son investigation plus loin avant de tirer des conclusions (accumulation des faiblesses, contrôles renforcés à un autre niveau etc ...) et statuer sur la faiblesse ou la force du contrôle interne.

### **L'ORDINOGRAMME** (Diagramme de circulation)

Le diagramme de circulation (flow charts) est une représentation graphique normalisée (en général) de la circulation des documents liés à des flux physiques ou monétaires et à des mouvements économiques de l'entreprise .

Le circuit doit préciser la nature des documents utilisés, représenter les opérations effectuées et indiquer les intervenants.

L'utilisation de cette représentation graphique permet à l'auditeur interne de:

- 1 - Comprendre le processus organisationnel et décisionnel au sein de l'unité ou l'opération auditée;
- 2 - Détecter les faiblesses du système et évaluer les contrôles existants et partant, s'assurer de la validité et de l'efficacité du contrôle interne.

Généralement, il est fait recours à des symboles pour représenter les documents, leur circulation et les opérations effectuées. Les opérations sont portées dans des colonnes (en principe à gauche).

### **L'INTERVIEW**

L'interview est en général un entretien qui met en situation, l'auditeur interne et l'audité en vue de communiquer, échanger ( des informations et des idées) ou élaborer une conduite/position commune.

Comme l'interview est toujours lié à un objectif donné, il implique une démarche et des techniques particulières avant l'opération et pendant le déroulement de l'entretien.

Généralement, les entretiens sont classés en quatre types:

- 1 - L'entretien qui apporte ou recueille des informations ou des renseignements (enquête)
- 2 - L'entretien qui vise à connaître l'autre (diagnostic);
- 3 - L'entretien qui vise à résoudre un problème (décision);
- 4 - L'entretien d'aide (assistance).

En principe, les techniques utilisées peuvent être soit non directives soit directives et semi directives. Par ailleurs, l'auditeur interne peut recourir à des supports au cours de cet interview, notamment, aux questionnaires et au guide d'entretien.

Il est certain que pour réussir un interview, plusieurs variables sont déterminants:

- La personnalité de l'auditeur interne et de l'audité;
- L'objet de l'interview;
- Le contexte dans lequel se déroule l'entretien.

Cependant, deux facteurs restent capitaux pour la réussite de l'entretien : la réceptivité et l'écoute.

## **STATISTIQUES ET SONDAGES**

La méthode statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population de base, les observations effectuées ou les résultats obtenus sur l'échantillon avec une certitude spécifiée et une précision désirée.

Le recours à cette technique par l'auditeur interne est dictée pour des raisons de coût, de délai et de la complexité croissante des populations qu'il aura à étudier.

L'échantillonnage statistique fait appel à trois notions essentielles:

- 1 - Le niveau de confiance;
- 2 - la précision;
- 3 - La dispersion;

\* Le niveau de confiance renseigne sur le degré de certitude que les caractéristiques réelles d'une population ne s'éloignent pas de celles trouvées dans un échantillon. Le niveau de probabilité est exprimé en %.

\* La précision détermine l'intervalle dans lequel peuvent être situées les caractéristiques de la population globale en tenant compte du niveau de confiance requis et des résultats de l'échantillon.

\* La dispersion: les caractéristiques d'une population donnée sont décrites par sa valeur moyenne et par un indice de dispersion autour de cette moyenne de toutes les valeurs.

Il convient de noter, que l'auditeur interne peut utiliser différentes formes d'échantillonnage, notamment:

- L'échantillonnage de valeurs;
- L'échantillonnage des variables;
- L'échantillonnage qualitatif;
- La recherche d'erreurs.

S'agissant du choix de l'échantillon, l'auditeur interne peut recourir au choix au hasard ou orienté.

L'auditeur interne lorsqu'il effectue des tirages dans la population qu'il examine, peut recourir à plusieurs types de tirages:

- Le tirage stratifié.
- Le tirage par intervalles fixes.
- Le tirage systématique par intervalle pris au hasard.
- Le tirage de nombre au hasard.
- Le tirage par ordinateur.

## LES FEUILLES DE TRAVAIL

Les feuilles de travail constitue le dossier de l'auditeur interne. Elles représentent la base documentaire nécessaire qui l'accompagne depuis le lancement de la mission jusqu'à sa fin.

En effet, ces feuilles reprennent toutes les notes assemblées par l'auditeur interne au cours de toutes les étapes, notamment:

- L'établissement du plan de base de la mission;
- l'audit préliminaire;
- Le programme de vérification;
- Le résultats des travaux.

Ces feuilles doivent reprendre normalement;

- Les résultats des vérifications entreprises par l'auditeur interne;
- Les discussions effectuées avec les audités;
- Les anomalies ou dysfonctionnements relevés.

Parallèlement à cet intérêt documentaire, les feuilles de travail ou le dossier d'audit, serviront à l'auditeur interne pour d'autres utilisations en cours et après la fin de la mission, notamment comme:

- Moyen de preuves et d'argumentation en cours des discussions;
- Outil de base pour la rédaction du rapport;
- Outil d'évaluation du travail réalisé par le superviseur;
- Fonds de références pour les missions ultérieures.

Pour une exploitation efficace de ces feuilles, l'auditeur interne doit veiller sur leur référencement et leur classement. De même, ces feuilles peuvent donner lieu ou pas à des FRAP.

## FEUILLES DE REVELATION ET D'ANNALYSE DE PROBLEMES

La FRAP est un papier de travail utilisé par l'auditeur interne pour constater les problèmes relevés au cours de la mission et partant, lui permet de formuler des recommandations.

La FRAP remplit plusieurs objectifs:

- Oriente le travail de l'auditeur interne;
- Constitue un outil de communication avec les audités;
- Constitue une plateforme pour la rédaction du rapport final.

La FRAP se présente sous forme d'un papier qui dégage:

1 - Le problème ou trouvaille qui constitue le dysfonctionnement ou anomalie constatée. Il se manifeste par des faits et se caractérise par des causes et conséquences.

2 - Les faits qui prouvent l'existence de ce problème. Ils peuvent être des anomalies, des incidents ou autres.

3 - Les causes des faits constatés peuvent être des conditions non remplies, des facteurs de non qualité ou un risque.

4 - Les conséquences qui résultent de cette situation sont soit constatées ou évaluées par l'auditeur interne.

5 - Les recommandations qui apportent une solution au problème. Elles sont en général, la négation des causes du problème.

Contrairement au lecteur de la FRAP, l'auditeur interne commence par les faits, causes et conséquences avant d'aboutir au problème. Cette méthode imposée, incite l'auditeur interne à synthétiser sa pensée et à adopter une attitude rigoureuse dans l'analyse et la formulation des recommandations.

Il convient de souligner que la FRAP se distingue de la FARE (feuille d'analyse et de recommandation) établie par l'auditeur interne à sa chaque phase ou point abordé de la mission.

La FARE se présente généralement en trois parties:

- 1 - L'entête qui énonce le domaine ou l'activité auditée.
- 2 - Le corps qui comprend, le référentiel, les constatations positives ou négatives avec les recommandations y afférentes.
- 3 - La conclusion qui doit porter sur l'analyse du contrôle interne, sur le respect des règles internes et externes, les risques et le coût des recommandations.

La rédaction de la FARE doit être documentée et les recommandations discutées avec les audités.

**DEUXIEME PARTIE**

**LA FONCTION AUDIT INTERNE  
AU MAROC**

## **INTRODUCTION**

Nous avons essayé d'évaluer l'audit interne au Maroc à travers trois enquêtes lancées simultanément et qui ont touché:

- 1) Les entreprises publiques et privées;
- 2) Les Ecoles de commerce (public et privé) et les facultés de droit;
- 3) Les cabinets d'audit externe.

Dans une première partie, sera exposé le résultat de la principale enquête, dans une seconde partie, le résultat de l'enquête auprès des cabinets d'audit externe et enfin, le résultat de l'enquête sur l'enseignement de l'audit interne.

**CHAPITRE I**

**L'AUDIT INTERNE DANS  
L'ENTREPRISE**

## **SECTION 1: Objectif de l'enquête:**

L'enquête principale a porté sur 200 entreprises qui appartiennent aux secteurs privé et public. Le questionnaire qui a été envoyé aux Directeurs Généraux de ces entreprises visait, notamment de:

- Situer la fonction d'audit interne dans ces entreprises;
- Identifier les motifs qui ont présidé à sa création et les objectifs qui lui ont été assignés;
- Cerner la pratique de l'entreprise marocaine en matière d'audit interne;
- Cerner le profil des auditeurs internes et leur carrière au sein de ses entreprises.

Le questionnaire comprend 50 questions en plus des questions relatives à l'identification de l'entreprise.

Il convient de signaler que cette enquête exclue deux aspects à savoir:

- La rémunération des auditeurs internes.
- Le nombre d'auditeurs par entreprise.

Le taux de réponses réalisé au niveau de cette enquête se situe à 25%. Les entreprises qui ont répondu réalisent un chiffre d'affaires annuel qui dépassent les 13 Milliards de dirhams.

## **SECTION 2: Le questionnaire:**

### **2.1- Identification de l'entreprise:**

- Raison sociale et forme juridique.
- Date de création.
- Secteur d'appartenance.

## **2.2- Activité de l'entreprise:**

- Effectif
- Principale activité
- Secteur d'activité
- Capital social
- Chiffre d'affaires

## **2.3- La fonction d'audit interne dans l'entreprise:**

- Existence de la fonction
- Sa dénomination, son rattachement et son orientation
- Relation de l'audit interne avec le contrôle de gestion
- Causes de création et objectifs assignés à l'audit interne
- Opportunité de création de la fonction

## **2.4- Missions et objectifs de l'audit interne:**

- Date de création
- Initiative de la création
- Nature et niveaux d'audit.

## **2.5- Relation avec l'audit externe:**

- Nature et étendue de la relation
- Le comité d'audit

## **2.6- Principes d'audit interne**

- Définition de la mission et des objectifs de la fonction
- La charte d'audit
- Le plan et les programmes d'audit
- Procédures de travail

## **2.7- Attentes et perception de l'audit interne:**

- Les attentes
- Les développements de la fonction
- La perception de l'audit interne par les dirigeants

## **2.8- Le management des auditeurs internes:**

- La composition de l'équipe d'audit interne
- La gestion du carrière de l'auditeur interne
- Le recrutement et la formation de l'auditeur interne

## **2.9- Position vis à vis de l'enseignement de l'audit interne:**

- Création d'enseignement de l'audit interne
- Sanction des connaissances en matière d'audit interne.

## **SECTION 3: Les conclusions de l'enquête:**

Nous allons procéder à la comparaison des résultats obtenus avec les résultats d'autres enquêtes menées à l'étranger, notamment:

L'enquête de l'IFACI lancée au cours de l'été 1987.

L'enquête de l'ATAI de 1989.

L'enquête de la Confédération Européenne de l'Audit Interne de 1986-1988.

Cette comparaison a pour objectif de situer la pratique marocaine-bien que le contexte diffère- par rapport aux autres expériences en matière d'audit interne.

## L'ENQUETE ET SA REPRESENTATIVITE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Nombre de réponses				
- Avec Audit Interne	7	11	5	23
- Sans Audit Interne	14	13	-	27
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>50</b>

Les entreprises avec audit interne représentent 46% des entreprises répondantes avec une prépondérance du secteur des services et d'assurance. Les banques répondantes sont largement représentatives du secteur.

	Secteur privé	Secteur public	Total
Nombre de réponses			
- Avec Audit Interne	15	8	23
- Sans Audit Externe	23	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Les entreprises répondantes avec audit interne appartiennent à concurrence de 65% au secteur privé contre 35% pour le secteur public.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Effectif > 3000	0.0	8.3	20.0	6.0
Effectif > 2000	4.7	0.0	20.0	4.0
Effectif > 1000	9.5	8.3	60.0	14.0
Effectif > 500	19.0	0.0	0.0	8.0
Effectif < 500	66.8	83.4	0.0	68.0

Les entreprises répondantes ont en grande partie un effectif inférieur à 500 personnes (68%). Seulement (24% ) ont un effectif supérieur à 1000 personnes.

	Secteur privé	Secteur public	Total
Effectif > 3000	2.6	16.6	6.0
Effectif > 2000	2.6	8.3	4.0
Effectif > 1000	10.5	25.0	14.0
Effectif > 500	10.5	8.3	8.0
Effectif < 500	73.8	41.8	68.0

Les entreprises qui ont un effectif supérieur à 500 personnes représentent 26.2% du secteur privé et 58.1% du secteur public.

## CARACTERISTIQUES GENERALES

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
- Audit Interne	57.0	73.0	40.0	61.9
- Contrôle Interne	43.0	9.0	0.0	17.1
- Inspection	0.0	0.0	60.0	13.0
- Contrôle	0.0	9.0	0.0	4.0
- Autres	0.0	9.0	0.0	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(répartition en pourcentage)

L'appellation " Audit Interne" est largement adoptée (61.9%). La dénomination la plus utilisée en France est l'audit interne ( 65.5%). La même tendance est également observée en Tunisie avec (70%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
- Présidence	14.0	18.1	40.0	21.7
-Conseil d'administra tion	0.0	0.0	0.0	0.0
-Direction Générale	43.0	55.0	60.0	52.1
-Direction administrati ve et/ou Financière	43.0	27.2	0.0	26.2
-Direction du plan et du budget	0.0	0.0	0.0	0.0
-Direction du contrôle de gestion	0.0	0.0	0.0	0.0
- Autres	0.0	0.0	0.0	0.0

La fonction est rattachée au plus haut niveau de la hiérarchie (73.8%). En France, le rattachement de l'audit interne se situe également au plus haut niveau de la hiérarchie (57.4%). En Tunisie, la tendance est plus nette (85%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Comptable et financier	85.7	100.0	100.0	95.6
Opérationnel	57.1	54.5	100.0	69.5
Assistance et Conseil	42.8	27.2	80.0	43.4

( en %, plusieurs réponses possibles)

L'audit interne est orienté essentiellement vers l'aspect comptable et financier. En France, l'audit interne est orienté généralement vers l'aspect généraliste (72%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	14.2	18.1	40.0	21.7
NON	85.8	81.9	60.0	78.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en %)

Au Maroc, l'audit interne réalise l'audit comptable et financier et l'audit opérationnel (78.3). En France, l'audit interne n'est pas scindé en audit comptable, financier et audit opérationnel (90.9%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	57.1	72.7	100.0	73.9
NON	42.9	27.3	0.0	26.1
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en %)

L'audit interne est distinct du contrôle de gestion (73.9%). De même, l'audit interne est nettement séparé du contrôle de gestion en France (91.5%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
- OUI	75.0	87.5	80.0	82.3
- NON	25.0	12.5	20.0	17.7
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en %)

Une large coopération existe entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
La sécurité	85.7	81.8	80.0	78.2
L'efficacité	57.1	72.7	80.0	69.5
Le conseil et l'assistance	57.1	54.5	80.0	60.8

( en %- plusieurs réponses possibles)

Les objectifs généraux de l'audit interne se présentent comme suit: La sécurité (78.2%), l'efficacité (69.5%) et le conseil( 60.8%). En France, ces objectifs se présentent respectivement comme suit: 89%, 84% et 66.7%.

### HISTORIQUE DE LA FONCTION

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
- 1 à 2 ans	14.2	9.0	40.0	17.3
- 3 à 5 ans	57.1	54.5	0.0	43.4
- 5 à 8 ans	0.0	0.0	0.0	0.0
- Plus de 9 ans	28.7	36.5	60.0	39.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en %)

Au Maroc, L'ancienneté en deça de 9 ans, représente 60.7%. En France, l'ancienneté de moins de 10 ans représentait en 1987 ( 50.6%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Conseil d'Administ- ration	14.2	27.2	0.0	17.3
Direction Générale	57.1	72.8	100.0	74.0
Autres	28.7	0.0	0.0	8.7
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en %)

Au Maroc, La Direction Générale est le principal initiateur (74.0%). En France, l'initiative de la création de l'audit interne revenait également à la Direction Générale (73.9%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Personnalité du dirigeant	14.2	45.4	0.0	26.0
Fraudes	0.0	0.0	20.0	4.3
Developpe- ment de l'activité	71.4	63.6	100.0	73.9
Autres	28.5	18.1	0.0	17.3

( en % -plusieurs réponses possibles)

La cause principale qui a été à l'origine de la création de l'audit interne au Maroc est le developpement de l'activité ( 73.9%). En France, les motifs qui ont présidé à la mise en place de l'audit interne sont multiples, notamment:

Non respect des procédures comptables, administratives et  
financières :48.5%

Besoin d'avis ou de diagnostic sur l'efficacité des  
fonctions :39.5%

Découverte ou crainte de fraudes :38.2%

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Le contrôle comptable/ financier	57.1	81.8	60.0	69.5
Le respect/ procédures	71.4	72.7	80.0	73.9
L'efficacité/ opérations	71.4	54.5	60.0	47.8
Autres	0.0	9.0	20.0	17.3

(en %- plusieurs réponses possibles)

Les objectifs de départ assignés à l'audit interne en France étaient l'audit des procédures (65.3%) suivi du contrôle comptable (60.2%). La même tendance est à observer au Maroc avec respectivement (73.9%) et (69.5%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	0.0	27.2	60.0	26.0
NON	100.0	72.8	40.0	74.0
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Par la suite, un changement a été constaté en France (élargissement/ spécialisation) au niveau de la pratique de l'audit (81,5%). Cependant, au Maroc l'évolution se fait lentement (26%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Audit opérationnel	0.0	100.0	66.6	83.3
Audit managérial	0.0	33.0	33.4	16.7

(en %- plusieurs réponses possibles)

Le changement intervenu au Maroc s'est manifesté au niveau de l'audit opérationnel (83,3%). La même tendance est valable pour la France(77,8%).

## DOMAINE D'ACTIVITE DE L'AUDIT INTERNE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Limité aux aspects comptable financier et administratif	57.1	18.2	0.0	26.0
Etendu aux fonctions opérationnelles	57.1	100.0	80.0	82.6
Englobe la fonction informatique	71.4	63.6	100.0	73.9

( en %- deux réponses possibles)

Le champ d'action de l'audit interne au Maroc est étendu aux fonctions opérationnelles (82.6%) et intègre le domaine informatique (73,9%). En France, la situation est semblable avec respectivement (80.6%) et (62,0%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
La production	57.1	90.9	80.0	78.2
Le commercial et marketing	42.8	90.9	80.0	73.9
Les achats et gestion de stocks	42.8	63.6	80.0	60.8
La qualité	42.8	0.0	60.0	26.0

(fréquence des réponses en %- plusieurs réponses possibles)

Les audits opérationnels les plus pratiqués au Maroc sont:

- La production : 78.2% contre 63.1% en France.
- Le commercial/marketing : 73.9% contre 59.6% en France.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Depuis la création de la fonction Audit Interne	28.5	0.0	0.0	8.7
Récemment introduit	28.5	18.1	80.0	39.0
Non encore introduit	43.0	81.9	20.0	52.3

( répartition en %)

L'audit informatique n'est pas encore devenu une pratique courante au sein des entreprises au Maroc.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Des auditeurs internes (spécialistes)	25.0	25.0	20.0	20.0
Des auditeurs internes (généralistes)	50.0	25.0	40.0	33.3
Des auditeurs externes	25.0	75.0	20.0	47.6
Une équipe mixte	0.0	0.0	20.0	4.9

( fréquence des réponses en % plusieurs réponses possibles)

Au Maroc, l'audit informatique est réalisé généralement par des auditeurs internes (53.3%). La même tendance est observée en France avec (52.1)%.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Audit de conformité	85.7	81.8	100.0	86.9
Audit d'efficacité	42.8	54.5	80.0	56.5
Audit de stratégie	14.2	0.0	60.0	17.3

(en % plusieurs réponses possibles)

Au Maroc, les audits réalisés sont plutôt à caractère de conformité (86.9%) et d'efficacité (56.5%).

En France, l'audit de conformité arrive en tête (91.5%) suivi de l'audit d'efficacité (86.9%) et de l'audit de management (39.8%).

### LES TACHES DE L'AUDIT INTERNE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	72.0	100.0	100.0	91.0
NON	15.0	0.0	0.0	5.0
Sans opinion	13.0	0.0	0.0	4.0
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Au Maroc, les auditeurs internes réalisent des tâches qui ne relèvent pas de la fonction (91.0%). En France, l'audit interne effectue également des tâches ne relevant pas de sa compétence (60.8%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
10% à 20%	50.0	0.0	60.0	27.2
20% à 50%	50.0	100.0	40.0	72.8
Plus de 50%	0.0	0.0	0.0	0.0

(répartition en%)

Au Maroc, ces tâches prennent plus de 20% du temps des auditeurs internes (72.8%). En France, ces tâches représentent pour cette même proportion de temps (51.5%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Etudes	57.1	45.4	20.0	43.4
Mise en place de procédures	28.6	63.6	40.0	47.8
Assistance aux services opérationnels	57.1	57.1	80.0	52.1
Autres tâches	0.0	0.0	0.0	0.0

(en % - plusieurs réponses possibles)

Au Maroc, ces tâches sont dominées par l'assistance aux opérationnels (51.2%) et la mise en place de procédures.

Les tâches assurées par les auditeurs français et ne relevant pas de la compétence de l'audit interne sont en particulier:

- La réalisation des études : 68,1%
- La définition et la mise en oeuvre des règles et procédures : 59.6%
- L'étude et la mise en place de systèmes administratifs et d'organisation. :41.8%

## RELATIONS AVEC L'AUDIT EXTERNE:

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	43.0	45.5	100.0	56.5
NON	57.0	54.5	0.0	43.5
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Au Maroc, les relations de travail existent entre les auditeurs internes et les auditeurs externes (56.5%). En Tunisie, ces relations restent très limitées. En France, elles sont importantes (78.8%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	0.0	20.0	60.0	30.7
NON	100.0	80.0	40.0	69.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en % des réponses)

Ces relations ne sont pas en général formalisées et elles visent l'échange des documents et des informations et la coordination des missions.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Echange de documents et d'informations	66.6	100.0	40.0	69.2
Coordination des missions	33.3	20.0	80.0	46.1
Autres	0.0	0.0	0.0	0.0

( en % - plusieurs réponses possibles)

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	14.3	27.2	20.0	21.7
NON	85.7	72.8	80.0	78.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Au Maroc, la pratique des comités d'audit est très limitée (21.7%). En France, la même tendance est constatée ( 13.5%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Coordination et suivi des plans et programmes d'audit.	0.0	33.3	100.0	40.0
Indépendance et efficacité del'audit.	0.0	66.6	0.0	40.0
Communication	100.0	66.6	100.0	80.0
Autres	0.0	0.0	0.0	0.0

( en %- plusieurs réponses possibles)

Les rôles assignés aux comités d'audit sont respectivement, la communication (80%), la coordination et le suivi des plans/programmes d'audit (40%) et le soutien à l'audit (40%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	42.9	63.6	100.0	65.2
NON	57.1	36.4	0.0	34.8
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( répartition en %)

Au Maroc, les entreprises font appel à des auditeurs externes pour des missions qui relèvent normalement de la compétence de l'audit interne (65.2%). La même tendance est constatée en France( 61.9%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Alléger la charge de travail des auditeurs internes	0.0	0.0	20.0	7.0
Pour avoir un avis externe	33.3	42.9	60.0	47.0
Spécialisation de la mission	33.3	71.4	40.0	53.0
Autres	66.6	0.0	0.0	14.0

( en % - plusieurs réponses possibles)

La spécialisation des missions et la recherche des avis externes sont les deux principales raisons qui poussent les entreprises à recourir à des auditeurs externes.

## POSITION ET CHAMP D'ACTION DE L'AUDIT INTERNE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	57.1	81.8	80.0	73.9
NON	42.9	18.2	20.0	26.1
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( en % - des réponses)

Au Maroc, la définition écrite de l'audit interne existe au niveau des entreprises (73.9%). La même tendance se vérifie en Tunisie (85%) et en France (75.3%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	14.3	27.3	20.0	21.7
NON	85.7	72.7	80.0	78.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( en % - des réponses)

Au Maroc, La charte d'audit n'est pas encore une pratique courante. Dans une enquête menée par la confédération Européenne de l'Audit Interne en 1986-1988, la charte d'audit existe toujours ou souvent dans ces pays\* sauf au Danemark où son existence est rare.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	14.3	18.1	20.0	17.4
NON	28.6	45.4	0.0	30.0
Sans opinion	27.1	36.5	80.0	52.2
TOTAL	100%	100%	100%	100%

( en % des réponses)

Les chartes d'audit existantes ne sont pas toujours en conformité avec les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

\* Les pays Scandinave, RFA, Autriche, Suisse, Bénélux, France, Italie, Espagne et Portugal.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	43.0	54.5	60.0	52.1
NON	57.0	45.5	40.0	47.9
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Les missions d'audit sont intégrées au Maroc dans d'un plan(52.1%). En Tunisie, la plan ou programme d'audit est une pratique courante (70%). Il en est de même qu'en France (67.5%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
1 an	66.6	83.3	68.6	75.0
2 ans	0.0	0.0	0.0	0.0
3 ans	0.0	16.7	0.0	8.3
5 ans	0.0	0.0	0.0	0.0
Autres	33.4	0.0	33.4	16.7

( en % des réponses)

Au Maroc, la durée la plus fréquente du plan d'audit est une année (75.0%). D'après l'enquête de la Confédération, le plan d'audit couvre en règle générale une période d'une année et couvre toujours ou souvent toutes les activités de l'entreprise.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	66.6	50.0	66.6	58.3
NON	33.4	50.0	33.4	41.7
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(en % des réponses)

Au Maroc, les directions sont consultées pour l'élaboration du plan d'audit (58.3%). En France les directions opérationnelles sont également consultées (62.3%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	33.4	50.0	33.4	41.7
NON	66.6	50.0	66.6	58.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(en % des réponses)

La diffusion du plan approuvé n'est pas une pratique très généralisée.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	100.0	100.0	66.6	91.6
NON	0.0	0.0	33.4	8.4
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(en % des réponses)

L'établissement d'un rapport d'activité de suivi par les services d'audit interne est pratiqué aussi bien au Maroc (91.6%) qu'en France (79.6%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	28.6	54.5	80.0	52.1
NON	71.4	45.5	20.0	47.9
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(en % des réponses)

Les départements d'audit interne n'ont pas encore instauré d'une manière généralisée des procédures de travail.

## ATTENTES ET PERCEPTION DE L'AUDIT INTERNE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Domaine informatique	85.7	72.7	80.0	78.3
Domaine opérationnel	71.4	81.8	0.0	60.8
Domaine managérial	42.8	45.5	100.0	56.5
Autres	0.0	0.0	20.0	4.3

(en % plusieurs réponses possibles)

Les développements attendus au Maroc de l'audit interne, se situent au niveau de :

- 1\* Domaine informatique : 78,3% contre 47,6% en France
- 2\* Domaine opérationnel : 60,8% contre 44,9% en France
- 3\* Domaine managérial : 56,5% contre 41% en France

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Apporter une sécurité	85.7	72.7	60.0	73.9
Etre un organe de proposition	14.2	45.4	80.0	43.4
Etre un moyen de communication	42.8	9.0	20.0	21.7
Etre un moyen d'assistance	71.4	72.7	80.0	73.9
Autres	0.0	0.0	0.0	0.0

(en % plusieurs réponses possibles)

Les attentes de l'Audit Interne au Maroc, se situent en premier lieu au niveau de la sécurité (73,9% )et des propositions (43,4%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Un organe de contrôle pur	71.4	72.7	40.0	65.5
Un organe de consultant interne	42.8	63.6	100.0	65.5
Un organe de communication	28.5	9.0	0.0	13.3
Autres	14.2	0.0	0.0	4.3

(en % plusieurs réponses possibles)

Dans une grande proportion, les dirigeants au Maroc considèrent l'audit interne comme un organe de contrôle et de conseil.

### LA GESTION DES AUDITEURS INTERNES

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	28.6	45.4	60.0	43.4
NON	71.4	54.6	40.0	56.6
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en % des réponses)

Les services d'audit interne en France sont formés en grande partie par des équipes pluridisciplinaires (73,2%). Cette proportion n'est pas aussi importante au Maroc (43,4%).

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
A l'extérieur	28.5	18.0	20.0	21.7
A l'intérieur	57.1	27.2	0.0	30.4
les deux moyens	14.4	54.8	80.0	47.9

(répartition en %)

Au Maroc, les entreprises recourent à l'extérieur et l'intérieur pour former ses équipes d'auditeurs internes. En France, le recrutement se fait également à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise (50%). En Tunisie, le recrutement interne se fait à 60% à l'intérieur contre 4% à l'extérieur.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
5%	28.4	27.2	20.0	26.0
10%	14.2	18.1	40.0	21.7
10 à 20%	14.2	27.2	20.0	21.7
plus de 20%	0.0	9.4	0.0	4.6
Autres	43.2	18.1	20.0	26.0

(répartition en %)

La formation continue représente une part non négligeable du temps global des auditeurs internes.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Informatique	57.1	72.7	0.0	52.1
Commercial/Marketing	28.5	36.3	0.0	26.1
Personnel/GRH	42.8	36.3	0.0	30.4
Contrôle de gestion	14.2	54.5	0.0	30.4
Production	28.5	9.0	0.0	13.0
Aucune fonction	28.5	0.0	40.0	17.0
Autres	0.0	18.0	60.0	10.0

(en % - plusieurs réponses possibles)

Parmi les domaines exclus du champ d'intervention des auditeurs internes au Maroc :

- Les ressources humaines : 30,4% contre 16,5% en France
- L'informatique : 52,1% contre 15,7% en France
- La production : 13,0% contre 10,0% en France

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Stabiliser les auditeurs	14.2	45.4	20.0	30.4
Former les futurs dirigeants	0.0	9.0	20.0	8.6
Les deux	28.5	27.0	60.0	34.7
Autres	57.3	18.4	0.0	26.3

(répartition en %)

La politique des entreprises Marocaines visent à stabiliser les auditeurs et à former des cadres dirigeants (34,7% ) contre (51,0% ) en France.

## PROFIL DE L'EQUIPE DES AUDITEURS ET CARRIERE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Ecoles de Commerce	42.8	72.7	100.0	69.5
Université	57.1	63.6	80.0	65.2
Ecole d'ingénieur	0.0	0.0	0.0	0.0
Autodidacte	28.5	18.1	40.0	26.0
Autres	14.2	0.0	0.0	4.0

(répartition en %)

Au Maroc, les diplômés de formation supérieure sont largement présents dans les équipes d'auditeurs internes.

La proportion des diplômés de l'enseignement supérieur en France est importante 59,7%.

En Tunisie, les auditeurs de formation en gestion représentent 94% contre 2% de formation technique.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	14.2	54.4	100.0	52.1
NON	28.6	36.3	0.0	26.0
Sans opinion	57.2	9.3	0.0	21.9
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Le service audit interne dans les entreprises Marocaines est un tremplin vers des postes de responsabilités (52,1%).

D'après une enquête \* aux USA (13 entreprises leaders) 20 à 25% des auditeurs internes souhaitent faire carrière dans l'audit, 56%

\* Allan Boam - Anders Lundberg "the organisation of an internal audit departement and their impact on the auditor's carrer path: Conférence Européenne - 1989 -

dans la finance et la Comptabilité, 16% dans des postes de direction et le reste des fonctions n'a pas recueilli que peu de réponses.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
2 ans	0.0	0.0	0.0	0.0
de 2 à 4 ans	0.0	33.3	80.0	50.0
Plus de 4 ans	100.0	0.0	20.0	16.0
Sans opinion	0.0	66.7	0.0	34.0

(répartition en % des réponses)

La durée de passage des auditeurs internes au Maroc, se situe entre 2 à 4 ans. En France, les auditeurs restent moins de 4 ans dans le département d'audit interne (82,70%).

Il ressort d'une enquête (\*) sur 1200 responsables d'audit interne aux USA, que les 3/4 ont une ancienneté de 1 à 2 ans dans le poste. Seulement 8% ont plus de 5 ans d'ancienneté. Il convient de noter que certaines entreprises fixent des durées de passage à l'audit interne (IBM/3 ans, ITT/9 ans en moyenne).

### L'ENSEIGNEMENT DE L'AUDIT INTERNE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	100.0	100.0	100.0	100.0
NON	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Les entreprises dans leur majorité, sont favorables à la création au niveau de l'enseignement supérieur d'une option/filière dédiée à l'audit interne.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	100.0	100.0	100.0	100.0
NON	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Les entreprises dans leur majorité, sont favorables à la création d'un diplôme/certificat qui sanctionne les études d'audit interne.

### CREATION DE L'AUDIT INTERNE

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
OUI	42.8	23.0	0.0	33.3
NON	57.2	77.0	0.0	66.7
TOTAL	100%	100%	100%	100%

(répartition en %)

Pour les entreprises ne disposant pas d'audit interne, sa création n'est pas souhaitable pour une grande partie d'entre elles.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
Existence de la fonction au niveau de la société mère	0.0	50.0	0.0	27.7
Assuré par des cabinets d'audit externe	0.0	30.0	0.0	16.6
Coût élevé de la création/ gain escompté	100.0	20.0	0.0	55.5
C'est un luxe	0.0	10.0	0.0	5.6

(fréquence des réponses - plusieurs réponses possibles)

Parmi les causes évoquées par les entreprises ne provoquant pas la création de l'audit interne : le coût élevé par rapport au gain escompté et l'existence de la fonction au niveau des sociétés mères.

	INDUSTRIE & COMMERCE	SERVICE & ASSURANCE	BANQUE	TOTAL
En cours	0.0	0.0	0.0	0.0
1 à 2 ans	100.0	33.3	0.0	77.7
3 à 5 ans	0.0	66.7	0.0	22.3
Plus de 5 ans	0.0	0.0	0.0	0.0

(en % des réponses)

Les intentions de création de l'audit interne se concrétiseront en partie d'ici 1 à 2 années.

## SYNTHESE-CONCLUSION

- \* La dénomination " audit interne" est largement adoptée à l'exception du secteur bancaire où la dénomination " Inspection" reste dominante.
- \* La fonction d'audit interne est rattachée au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise. Cependant, le rattachement à la direction Financière/ Administrative reste présente.
- \* L'orientation prédominante de l'audit est comptable et financière.
- \* L'audit interne réalise aussi bien l'audit comptable et financier que l'audit opérationnel.
- \* L'audit interne est distinct du contrôle de gestion mais coopère largement avec cette fonction.
- \* La sécurité reste l'objectif principal de l'audit interne avec cependant, une montée du conseil.
- \* L'audit interne est une fonction encore récente dans l'entreprise.
- \* La Direction Générale est le principal initiateur de la création de l'audit interne.
- \* Le développement de l'activité de l'entreprise est la cause principale qui a présidé à la création de l'audit interne.
- \* Les objectifs originaires de l'audit interne sont les audits comptable, financier et des procédures.

- \* L'élargissement sensible des objectifs de départ vers l'audit opérationnel.
- \* L'audit interne est étendu aux fonctions opérationnelles et englobe le domaine informatique.
- \* L'audit informatique n'est pas assez généralisé dans l'entreprise.
- \* Les audits informatiques sont réalisés en partie par les auditeurs internes.
- \* Les auditeurs internes réalisent plus de missions d'audit de conformité et d'efficacité que de missions à prédominance stratégique .
- \* Les auditeurs internes réalisent des tâches qui ne relèvent pas de l'audit interne parmi lesquelles des tâches qui sont en contradiction avec les principes de la fonction.
- \* Des relations de travail existent entre les auditeurs internes et externes, mais elles ne sont pas en général formalisées et touchent en priorité l'échange de documents et d'informations.
- \* Le comité d'audit est une pratique peu développée. Elle vise en premier lieu, la communication et en second lieu la coordination et le suivi de plans/programmes d'audit et le soutien à l'audit.
- \* Les entreprises font appel à l'audit externe en général pour deux raisons: La spécialisation de la mission et la recherche des avis externes.
- \* La définition écrite de l'audit interne est fréquente.

- \* La charte d'audit est une pratique très limitée. Cependant, lorsqu'elle existe elle s'inspire rarement des normes professionnelles de l'audit interne.
- \* Les missions d'audit s'inscrivent en général dans le cadre d'un programme/ plan approuvés au préalable par la Direction Générale.
- \* La durée la plus fréquente des plans d'audit est une année.
- \* Les Directions opérationnelles de l'entreprise sont consultées au cours de l'élaboration de ce plan. Cependant, la diffusion de celui-ci ne se fait pas à une grande échelle.
- \* La pratique de la rédaction d'un rapport d'activité de suivi est largement répandue.
- \* L'existence de procédures de travail au sein de l'audit interne n'est pas largement répandue.
- \* Les développements attendus de l'audit interne dans les années à venir se situent par ordre, au niveau des domaines informatique, opérationnel et managérial.
- \* Les attentes des Directions Générales de l'audit interne se situent au niveau de la sécurité et de l'assistance.
- \* Les dirigeants des entreprises considèrent l'audit interne comme un organe de contrôle et de conseil.
- \* La pluridisciplinarité des équipes d'auditeurs internes n'est pas encore acquise.
- \* Le nombre de fonctions encore exclu du champ d'action de l'audit interne est important.

- \* La politique de gestion des auditeurs internes vise aussi bien la formation de futurs dirigeants qu'à les stabiliser au sein du département.
- \* Le recrutement des auditeurs internes se fait à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- \* La formation continue des auditeurs internes est une pratique largement acceptée au sein des entreprises.
- \* Les auditeurs internes sont en général de formation supérieure.
- \* Les équipes d'auditeurs internes comprennent des cadres qui seront affectés à des postes de responsabilités après un passage à l'audit de 2 à 4 ans.
- \* Les entreprises sont favorables à la création d'une filière/option dédiée à l'audit interne. Ces études sont à sanctionner par un diplôme ou un certificat.
- \* Les entreprises n'ayant pas de département d'audit interne, ne prévoient pas en grande partie, créer l'audit interne en raison du coût élevé/ gain escompté ou de l'existence de la fonction au niveau des sociétés mères.
- \* Les créations de l'audit interne en vue se feront en partie d'ici une à deux années.

## **CHAPITRE II**

### **L'AUDIT INTERNE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

## **SECTION 1: Objectif de l'enquête:**

L'enquête a portée sur 15 écoles de commerce et facultés de Droit appartenant aux secteurs public et privé.

Un questionnaire a été envoyé aux Doyens ou aux Directeurs des Ecoles. Il convient de signaler que le questionnaire avait comme objectifs de:

- Identifier les facultés et Ecoles qui disposent d'un cours sur l'audit interne au niveau des formations première et continue.
- Situer les possibilités d'introduction de l'audit interne au niveau des programmes.
- Situer la recherche en matière d'audit interne.

Le questionnaire comprenait 16 questions, en plus des questions relatives à l'identification de l'Ecole ou Faculté.

Le taux de retour des questionnaires est important, soit (66%). En effet, ce taux élevé peut nous permettre de dégager un certain nombre de repères qui peuvent être des éléments de réponse aux objectifs fixés au départ.

## **SECTION 2: Le questionnaire:**

## **2.1- Identification de la faculté ou de l'Ecole**

- Date de création
- Secteur d'appartenance
- Nombre d'étudiants

## **2.2- L'audit interne dans les programmes**

- Le programme comprend-t-il un cours sur l'audit interne.
- Si oui, quel est son niveau?
- Quel est la durée de ce cours s'il existe?
- Si non, y-a-t-il une possibilité d'introduction de l'audit interne dans les programmes ?
- Existe-t-il une option "audit interne"?
- Si non y-a-t-il une possibilité de création de cette option? Quel sera son niveau et le nombre des heures qui lui sera allouées? et dans combien de temps ?

## **2.3- La recherche en matière d'audit interne**

- Combien de travaux existent sur l'audit interne?
- A quel niveau ils se situent?

## **2.4- La documentation et l'échange entre établissements en matière d'audit interne**

## **2.5- L'audit interne au niveau de la formation continue**

## **2.6- Remarques et suggestions libres**

### **SECTION 3 Les conclusions de l'enquête:**

#### **3.1- Identification des Facultés et des Ecoles**

\* Date de création:

-20% ont été créés avant 1985.

-80% ont été créés après 1985.

Il convient de noter qu'à compter de 1985, le Maroc a connu un développement constant du secteur de l'enseignement supérieur privé.

\* Domaine d'appartenance:

- 20% appartiennent au secteur de l'enseignement public.

- 80% appartiennent au secteur de l'enseignement privé.

\* Nombre d'élèves et d'étudiants:

- Les 10 établissements représentent 18.714 étudiants dont:
  - +17. 000 appartiennent au secteur d'enseignement supérieur public(91%) et,
  - +1.714 appartiennent au secteur d'enseignement supérieur privé(9%).

### **3.2- L'audit Interne dans les programmes:**

#### **3.2.1- Existence d'un cours d'audit interne au niveau des programmes:**

-OUI 80%

-NON 20%

Ces établissements disposent en majorité d'un cours d'audit interne.

#### **3.2.2- Niveau des cours:**

- Initiation : 70%
- Approfondissement: 30%
- Spécialisation : 10%

Les cours d'audit interne dispensés, se situent en premier lieu au niveau du stade d'initiation, le niveau d'approfondissement se situe en seconde place.

### **3.2.3- Quota horaire**

Les heures consacrées dans les programmes de ces établissements à l'audit interne sont variables. Cependant, dans une grande proportion, le quota hebdomadaire s'élève à 2 heures en moyenne. En terme annuel, la moyenne se situe entre 30 et 60 heures de cours.

### **3.2.4- Corps professoral**

Le corps professoral qui assure ces cours sont en grande partie des professionnels (70%) contre (40%) des enseignants permanents.

### **3.2.5- Création de cours d'audit interne**

Deux établissements prévoient cette création (dans deux ans pour l'un d'entre eux).

### **3.2.6- Option " Audit Interne"**

Aucun établissement ne dispose à nos jours, d'une option dédiée à l'audit interne. L'audit interne reste intégré dans les options existantes notamment dans l'option "Finance".

### **3.2.7- Création de l'option**

-OUI : 20%

-NON : 80%

Une grande partie de ces établissements, ne prévoient pas la création à terme d'une option consacrée à l'audit interne au même titre que les autres options déjà existantes.

### **3.2.8- Niveau de l'option ( en cas de création)**

\*1 établissement: Approfondissement

\*1 établissement: Spécialisation

### **3.2.9- Quota horaire:**

Le quota horaire qui sera alloué à l'option se situera entre 80 et 120 heures de cours par année scolaire.

### **4- Recherche en matière d'audit interne.**

Existence de mémoires ou travaux de recherche sur l'audit interne au niveau de ces établissements:

- OUI : 30%

- NON: 70%

Le nombre de ces travaux s'élève à 20, dont 18 du niveau de second cycle et 2 seulement du niveau de 3ème cycle.

### **5- Fonds documentaire sur l'audit interne.**

- OUI : 80%

- NON: 20%

La majorité de ces établissements disposent, de livres et de documents sur l'audit interne dans leurs bibliothèques et centres de documentation.

### **6- Echanges avec d'autres établissements ou organismes en matière d'audit interne**

OUI : 20%

NON: 80%

Une grande partie de ces établissements n'ont pas développé de rapports de coopération et d'échange avec d'autres établissements ou organismes en matière d'enseignement de l'audit interne.

## **7- Audit interne et formation continue.**

OUI : 50%

NON: 50%

La moitié de ces établissements programment l'audit interne au niveau des cycles ou programmes de formation continue.

## **8- Divers.**

Les deux principales difficultés soulevées par ces établissements sont:

1- Le manque d'enseignants spécialistes en matière d'audit.

2- La difficulté d'accès aux entreprises et aux professionnels pour les stages et travaux de recherche.

Il convient de noter que malgré la jeunesse de la fonction d'audit interne au Maroc, le système de l'enseignement supérieur a intégré dans les programmes des études, des modules ou des cours portant sur cette matière. Cependant, les insuffisances actuelles peuvent être dépassés en améliorant le contenu des programmes, en intégrant de nouvelles compétences et en recherchant de nouvelles méthodes pédagogiques pouvant assurer une formation qui répond aux nouveaux besoins de l'entreprise.

Cependant, il convient de préciser qu' en général, l'enseignement et la certification ont été plutôt développé par la profession elle même. Ainsi, aux USA, c'est l'IIA qui a initié la certification en matière d'audit interne à compter de 1973. Actuellement plus 15 000 personnes ont obtenu le C.I.A.

Par ailleurs, une enquête(\*) pilotée par un groupe de travail de la Confédération Européenne de l'audit interne sur les programmes de certification en Europe du Nord et la CEE, a permis de dégager un certain nombre de remarques, notamment:

### **1) Programmes de certification:**

A part les pays Nordiques, les Benelux et la Grande Bretagne, les autres pays ne disposent pas de programmes de certification en audit interne.

### **2) Conditions d'accès à ce programme:**

**2.1- Benelux:** Diplôme universitaire + 3 ans d'expérience

**2.2- Pays du Nord:** Bachelor of Administration ou équivalent + 3 ans d'expérience en audit interne.

**2.3- Grande Bretagne:** 3 ans d'expérience.

### **3) Contenu de l'examen:**

**3.1- Benelux** : Théorie et pratique de l'audit interne.  
Disciplines de management

**3.2- Pays du Nord** : Comptabilité, finance, principes d'audit, techniques d'audit, cas.  
Travail sur l'audit interne ou sujet approuvé par le comité d'examen.

---

(\*) Publiée in News letter 1/89 de la Confédération Européenne de l'Audit Interne.

**3.3- Grande Bretagne:** Principes d'audit interne, pratiques d'audit interne, principes et théorie de management, audit informatique.

**4) Nombre de diplômés:**

	<u>reçus</u>	<u>en cours</u>
Benelux	35	46
Danemark	1	1
Norvège	47	-
Suède	83	7
G.B	600	750

**5) Modalités des cours:**

Benelux	: Cours l'après-midi du vendredi et samedi matin.
Danemark	: Séances de formation.
Finlande	: Etudes individuelles.
Norvège	: Etudes individuelles+ Lecture recommandée.
Suède	: Cours + études individuelles.
G.B	: Cours+ Cours à distance.

**6) Fréquences des examens:**

Benelux	: 1 fois par an
Pays du Nord	: 1 fois par an
G.B	: 2 fois par an

En fin, il convient de signaler qu'en France, l'enseignement de l'audit interne est limitée à quelques expériences (IAE Paris, IAE Aix...). A Aix, l'enseignement consiste en parallèle à l'aspect théorique et méthodologique, à initier une réflexion sur les problèmes de comportement et de communication dans les Organisations et au développement de la personnalité.

En Tunisie, il existe depuis 1973 une formation en expertise comptable uniquement. Cependant, un projet en cours de préparation va introduire l'enseignement de l'audit interne dans le cursus d'expertise.

## SYNTHESE-CONCLUSION

\* L'audit interne est présent dans les programmes d'enseignement supérieur.

\* Les cours d'audit se situent en majorité au niveau du stade d'initiation.

\* Le quota horaire annuel consacré à cette matière s'élève en moyenne à 30/60 heures.

\* Les cours sont dispensés en grande partie par des professionnels.

\* Les établissements supérieurs ne disposent pas d'option ou filière consacrée exclusivement à l'audit interne. A terme, cette situation ne connaîtra pas beaucoup de changement.

\* La recherche en matière d'audit n'est pas très développée et elle est limitée en grande partie à des travaux de second cycle.

\* Les échanges de ces établissements avec d'autres organismes en matière d'audit interne ne sont pas très développés.

\* L'audit interne n'est pas absent des programmes de la formation continue de ces établissements.

\* Les difficultés de ces établissements se situent d'une part, au niveau du corps professoral et d'autre part, au niveau de la recherche.

**CHAPITRE III**

**LES RELATIONS ENTRE L'AUDIT INTERNE  
ET  
L'AUDIT EXTERNE**

## **SECTION 1 Objectif de l'enquête:**

La troisième enquête a portée sur 15 cabinets d'audit installés au Maroc.

Un questionnaire a été envoyé à deux reprises à ces cabinets. Les objectifs assignés à ce questionnaire étaient de:

- Situer les relations qui existent entre les auditeurs internes et externes.

- Identifier la perception de la fonction et de ses exigences par les auditeurs externes.

- Connaître l'opinion de la profession sur l'opportunité de la mise en place d'un diplôme ou filière en audit interne.

Le taux de retour de ces questionnaires est de 33%. Nous pensons qu'il est significatif dans la mesure où les réponses reçues émanent des principaux cabinets au Maroc.

Le questionnaire comprend 13 questions plus les questions relatives à l'identification du cabinet.

## **SECTION 2 Le questionnaire:**

### **2.1- Identification du cabinet**

- Date de création
- Effectifs
- Principale activité

### **2.2- Relation entre l'audit interne et l'audit externe**

- Recours à l'audit interne au cours des missions
- A quel niveau se situe cette relation?
- L'utilisation des rapports d'audit.

- Coordination entre l'audit interne et l'audit externe au cours des missions.

### **2.3- Evolution de la fonction d'audit interne:**

- L'audit interne a-t-il évolué?
- Le profil de l'auditeur interne a-t-il changé?
- La perception de la fonction par l'entreprise a-t-il changé?
- Les exigences actuelles de la fonction.

### **2.4- Mise en place d'un diplôme ou filière d'audit interne et impact sur la fonction d'audit interne.**

## **SECTION 3 Les conclusions de l'enquête:**

### **3.1- Identification des cabinets:**

\* Date de création:

-Avant 1981 : 60%

-Après 1981 : 40%

\* Effectifs :

L'effectif global de ces cabinets se situe à plus de 120 personnes avec une prépondérance pour les anciens cabinets qui disposent d'un effectif important.

\* Principale activité:

Les domaines d'intervention de ces cabinets sont:

L'audit, l'expertise comptable, le Conseil et la formation.

### **3.2- Relation entre l'audit interne et l'audit externe:**

- Appel à l'audit interne au cours des missions.

OUI : 80 %

NON : 20 %

La majorité des cabinets font appel aux auditeurs aux cours de leurs missions.

- La coopération entre les auditeurs internes et externes se situe au niveau de :

\* Préparation de la mission : 40%

\* Au cours de la mission : 80%

\* A la fin de la mission : 40%

- Lecture des rapports de l'audit interne par les auditeurs externes:

OUI : 80%

NON : 20%

La majorité des cabinets lisent les rapports établis par l'audit interne.

- Utilité de ces rapports:

OUI : 20%

NON : 0%

PARFOIS : 80%

La majorité des cabinets trouvent que ces rapports sont parfois utiles à leurs missions.

- L'accès aux rapports:

Facile : 60%

Difficile : 20%

Les cabinets ne trouvent pas de difficultés à accéder aux rapports de l'audit interne.

- Coordination entre l'audit interne et l'audit externe à la fin de la mission :

OUI : 80%  
NON : 20%

Une certaine coordination existe entre les deux partenaires à la fin de chaque mission, notamment.

\* Au niveau du suivi des recommandations : 80%

\* Au niveau de l'approfondissement de certains points : 40 %

### **3.3- Evolution de la fonction d'audit interne.**

OUI : 100 %  
NON : 0 %

- Evolution significative du profil de l'auditeur interne.

OUI : 100 %  
NON : 0 %

Les cabinets constatent une évolution aussi bien de la fonction que du profil de l'auditeur interne.

- Changement de perception de la fonction d'audit interne par les entreprises.

OUI : 80%  
NON : 20%

- Les exigences actuelles de la fonction d'auditeur interne:

- \* Formation appropriée.
- \* Indépendance et autorité.
- \* Connaissance de l'entreprise.
- \* Suivi des recommandations.

### 3.4- Enseignement de l'audit interne:

OUI : 80%

NON : 20%

L'enseignement de l'audit interne au niveau du supérieur aura un impact sur l'amélioration du profil et des performances de l'audit.

- Participation à cet enseignement:

OUI : 100 %

NON : 0 %

La majorité des cabinets acceptent la participation à cette future action de formation.

Il est important de constater que la perception de la fonction d'audit interne est en général positive. De même, une plus grande collaboration entre les deux partenaires aura des incidences certaines sur la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et sur la qualité des prestations de l'audit.

La formalisation de ces rapports au niveau des entreprises et au niveau des deux professions pourra améliorer davantage les rapports et la productivité de l'audit interne et de l'audit externe.

## SYNTHESE-CONCLUSION

\* La majorité des cabinets font appel au cours de leurs missions à l'audit interne.

\* La collaboration se situe en général au niveau du déroulement de la mission.

\* Les cabinets au cours des missions accèdent aux rapports rédigés par l'audit interne.

\* Une réelle coordination existe entre les auditeurs internes et externes à la fin de la mission, en particulier pour le suivi des recommandations.

\* Les cabinets constatent une nette évolution de la fonction et du profil de l'auditeur interne.

\* Les cabinets d'audit externe constatent un changement dans la perception de la fonction de l'audit interne par les entreprises au Maroc.

\* Les exigences formulées par les cabinets pour l'exercice de la fonction de l'audit interne, tournent autour de l'indépendance, de l'autorité et du professionnalisme.

\* Les auditeurs externes estiment que l'enseignement de l'audit interne peut améliorer le profil et les performances de l'auditeur. De même, ils formulent leur prédisposition à participer à cette action de formation.

## CONCLUSION GENERALE

Les trois enquêtes menées au niveau des entreprises, des établissements de formation et des cabinets d'audit externe, nous ont permis de retenir quelques conclusions, notamment:

- 1) Intérêt croissant de l'entreprise pour l'audit interne.
- 2) Evolution en cours de la fonction dans sa forme d'intervention et dans son champ d'action.
- 3) Un effort certain reste à faire au niveau de l'entreprise pour réduire l'écart qui existe par rapport aux normes de l'audit interne et élargir davantage l'action des auditeurs internes aux domaines réservés.
- 4) Un effort louable est constaté au niveau du secteur de la formation en matière d'audit interne.
- 5) Une réelle coopération existe entre les auditeurs internes et les auditeurs externes et ce, en dehors de tout cadre formaliste.
- 6) Une opinion favorable à la mise en place d'un enseignement de l'audit interne.

**TROISIEME PARTIE**

**REFLEXIONS SUR L'AUDIT  
INTERNE AU MAROC**

## INTRODUCTION:

Les quelques réflexions que nous proposons, n'ont pas l'ambition d'être exhaustives. Elles constituent uniquement un point de départ pour des études plus approfondies sur le sujet.

En effet, nous limiterons cette tentative, au développement et aux possibilités d'évolution de la fonction au niveau de quelques domaines, notamment:

- L'entreprise.
- La formation première et continue.
- La vie associative.

## **CHAPITRE I**

# **AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE**

## SECTION 1: Secteur privé:

L'introduction de l'audit interne dans l'entreprise privée est liée principalement à la taille et à la structure de l'entreprise elle-même. Cependant, des secteurs "sensibles" et certaines sociétés doivent -pour des raisons multiples- se doter d'une fonction d'audit interne, notamment:

- Le secteur des Assurances et de la Sécurité et de la Prévoyance Sociale;
- Le secteur bancaire;
- Les sociétés cotées en bourse.

Par ailleurs, pour assurer une indépendance plus large et une efficacité à l'audit interne dans ces sociétés, il y a lieu de prévoir des comités d'audit avec une composition modulée selon le secteur et la composition du conseil d'Administration.

Il est certain que ces mesures ne seront pas introduites d'une manière volontariste mais par:

- Des dispositions légales et,
- Des dispositions émanant des fédérations représentant ces secteurs.<sup>(1)</sup>

---

(1) Au moment de la rédaction de ce document, nous avons appris par voie de presse (le Matin du Sahara et du Magreb du 4/7.1991) que lors de la 58<sup>e</sup> réunion du Comité de crédit et du marché financier, le Gouverneur de Bank Al Maghrib a annoncé que " la supervision des banques sera renforcée prochainement par la généralisation de l'audit externe indépendant, réalisé selon les normes internationales par des organismes agréés par Bank Al Maghrib, avec communication du rapport d'audit à la banque centrale. "D'ailleurs, le projet de réforme de la loi bancaire qui est à un stade de préparation avancé, prévoit des dispositions qui rendent l'audit externe obligatoire dans les banques et les organismes financiers spécialisés.>>

## **SECTION 2: Au niveau du secteur public:**

L'intérêt de l'audit interne dans ce secteur est capital à plusieurs égards. En effet, cette fonction donne à la notion du "contrôle" plus de consistance et assurera à côté des autres fonctions, un meilleur fonctionnement des entreprises appartenant à ce secteur.

A ce niveau, il convient de distinguer entre les entreprises publiques dotées d'un service audit et celles ne disposent pas encore de cette fonction.

### **1- Les entreprises publiques dotées d'un service audit interne:**

Il est nécessaire de mettre en place dans ces entreprises des comités d'audit et ce, pour assurer une indépendance à cette fonction, améliorer sa productivité et donner plus de poids à ses recommandations.

La composition de ce comité peut être dans un premier temps comme suit:

- Un membre du conseil d'administration;
- Le directeur général;
- Un représentant du Ministère des finances;
- Un représentant du Ministère de tutelle;
- Le responsable du service audit de l'entreprise.

### **2- Les entreprises publiques non encore dotées d'un service audit interne:**

Dans le contexte actuel de rationalisation du secteur public, il est urgent de mettre en place cet organe afin d'améliorer la sécurité, la fiabilité des informations et l'efficacité de gestion.

Il est évident que l'existence de la fonction, aura un impact direct sur le contrôle exercé actuellement sur ses entreprises.

Enfin, l'Etat doit exiger des entreprises avec lesquelles il a signé ou aura à signer un contrat-programme, la mise en place de cette fonction au sein de l'entreprise.

En parallèle à ces mesures, il y a lieu de mettre en place un système d'appréciation et d'évaluation extérieur, qui aura une double mission : la coordination et la centralisation de l'information et d'autre part, s'assurer de la conformité et de l'efficacité des actions de l'Administration en général et des entreprises publiques en particulier.

L'organe qui sera chargé de cette fonction doit se situer dans un premier lieu au niveau du Ministère des finances.

Pour assurer une indépendance et une autorité suffisante à cet organe, il doit être distinct des autres organes de contrôle et doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie du Ministère.

L'équipe en charge de cette mission doit impérativement être:

- Multidisciplinaire;
- Formée aux techniques et à la méthodologie d'audit.

## **CHAPITRE II**

# **AU NIVEAU DE LA FORMATION**

L'introduction de la fonction d'audit interne et le management d'un service audit interne nécessitent des cadres rompus à l'audit interne. Seules l'expérience et la formation en la matière peuvent répondre à ces exigences. A ce niveau, plusieurs actions peuvent être prises, notamment:

1- La création d'une option "Audit" au niveau des Ecoles de Commerce, en parallèle aux options existantes et distincte de l'option "Finance". Le programme doit porter sur des thèmes spécifiques notamment:

- \* L'audit en général
- \* L'audit interne
- \* La communication
- \* L'informatique
- \* Les techniques quantitatives.

L'élève doit préparer à l'issue de sa scolarité un travail de recherche sur l'audit interne et passer un stage en entreprise, de préférence dans un service d'audit ou dans un cabinet d'audit externe, le cas échéant.

2- Introduire la matière d'audit au niveau des options existantes dans les programmes des Ecoles de Commerce: Cours d'initiation, il aura comme objectif, de sensibiliser les élèves à cette fonction, et partant, faciliter la communication avec les auditeurs internes et externes au sein de leurs futures entreprises.

3- Introduire l'audit au niveau de l'option " Gestion " des facultés de Droit. De même, il est recommandé de créer des DES "contrôle " ou " Audit " pour encourager la recherche et la formation dans cette discipline.

A titre d'illustration, nous présentons les programmes de trois expériences en matière d'enseignement de l'audit interne initiées dans des pays différents à savoir: L'USA, La Grande Bretagne et l'Australie.

## **1- Programme pilote de la Louisiane(USA)**

### **1ère partie:**

- Langage de programmation
- Introduction au MIS (SIG)
- Méthodes quantitatives- Statistiques
- Science de gestion
- Finances des entreprises
- Initiation au Marketing
- Problèmes et principes économiques
- Monnaie, banque et activités macroéconomique.

### **2ème partie:**

- Principe de la comptabilité
- Comptabilité
- Coût
- Audit
- Fiscalité

### **3ème partie:**

- Formes et analyse du système comptable
- Audit interne
- Audit informatique
- Stage en audit interne.

## **2- Programme de la City Universty Business School (GB)**

### **- Cours de base:**

- \* Comptabilité
- \* Statistiques
- \* Organisation et étude de l'environnement
- \* Science de l'information

### **- Cours additionnels:**

- \* Principes de l'audit interne
- \* Pratiques de l'audit interne
- \* Principes et théorie du management
- \* Audit opérationnel
- \* Audit informatique
- \* Projet de mémoire de fin d'année.

## **3- Programme de la New Wales institute of Technology (Australie):**

### **- Tronc commun:**

- \* Théorie de l'audit interne
- \* Contrôle et audit informatique
- \* Pratique d'audit interne
- \* Projet d'audit interne
- \* Méthodes quantitatives en audit interne
- \* MIS (SIG)

### **- Options:**

- \* Finances
- \* Administration
- \* Opérationnel

Si la formation première peut participer à la formation des cadres rompus à l'audit interne, la formation continue pourrait également apporter une autre dimension à cette formation de base à condition que les thèmes et les modules qui seront traités soient d'un niveau élevé (approfondissement et spécialisation)(\*) . Par ailleurs, l'animation de ces sessions doit être assurée par des professionnels expérimentés et de haut niveau.

---

(\*) Audit de trésorerie, audit du contrôle de gestion, audit juridique, audit des comptes consolidés, audit de la G.R.H. etc...

**CHAPITRE III**

**AU NIVEAU ASSOCIATIF**

L'AMACI à travers sa courte expérience a pu asseoir sa légitimité au plan régional et international. Ces acquis doivent être consolidés à travers des actions multiples et continues sur le plan national et international.

Ces actions peuvent s'articuler autour de:

- La promotion de la fonction auprès des chefs d'entreprises par des contacts directs. La démarche peut être dans un premier temps sectoriel (banque, assurances, hôtellerie ...) et peut prendre la forme d'exposés devant les bureaux des associations professionnelles.

- La formation des auditeurs à travers un programme annuel de différents niveaux (initiation, approfondissement et spécialisation).

- L'assistance aux entreprises qui projettent la mise en place d'un service Audit Interne.

- Le développement de la recherche en matière d'audit interne dans deux directions:

- \* La méthodologie et techniques d'audit interne.

- \* Les audits sectoriels (banque, assurance, transport...)

- L'organisation de rencontres mensuelles pour consolider les liens entre les membres de l'Association et discuter les nouveautés et les développements qui touchent la fonction.

- La promotion de l'audit interne au sein des Universités et des Ecoles par l'organisation de rencontres, de séminaires au profit des élèves et des étudiants (nommer un délégué à l'Université et aux Ecoles).

- La mise en place d'une structure permanente pour assurer la continuité de l'action de l'Association (siège social indépendant secrétariat.....).

- La mise en place d'un programme de certification en audit interne en collaboration avec L'IIA et les autres Associations d'audit en adaptant le programme initial CIA au contexte national.

- La constitution d'un fonds documentaire en matière d'audit.

- La traduction d'ouvrages et des supports audiovisuels de la langue anglaise au français et en assurer leur diffusion auprès des membres et des utilisateurs potentiels.

- La confirmation du rôle de l'Association en tant que représentant unique auprès de l'autorité publique et des professionnels en matière d'audit interne et partant, participer à toutes les opérations qui touchent l'audit, le contrôle, l'évaluation etc... Il convient de noter que la liste du Conseil National de la Comptabilité (\*) ne comprend pas de représentants des auditeurs internes.

- La conduite d'enquêtes sur la fonction d'audit interne au Maroc en vue d'adapter ses actions aux besoins des "utilisateurs".

- L'encouragement de la recherche en matière d'audit interne en créant des prix et des distinctions.

- La consolidation des liens avec les autres Associations d'audit interne par l'échange de compétences et d'expériences, la réalisation de programmes en commun et la formation des membres etc...

- La participation à toutes les actions et les programmes qui visent le développement de l'audit interne au Maghreb et en Afrique.

En parallèle à cette action de promotion de la fonction par l'Association, chaque responsable ou/ et chaque auditeur doit entreprendre au sein de son entreprise, des actions de promotion pour se faire connaître d'une part et se faire reconnaître d'autre part.

---

(\*) La vie Economique du 14/06/1991.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## I- En Français:

### 1.1- LIVRES & DOCUMENTS:

- \* BREIN R. "Contrôle interne et vérification".
- \* Conseil du Trésor "La politique gouvernementale en matière de vérification interne" Québec 1980.
- \* Institut Canadien des Comptables agréés:  
" Les comités de vérification" étude de 1982
- \* MARTI M. " Audit de la qualité" Editions d'organisation 1986
- \* SAWYER L.B. " La pratique de l'audit interne" IFG/IFAG/Publi Union 1976
- \* HERVE L. " La pratique de l'audit" Editions Economica
- \* BETHONY R. et autres" L'audit dans le secteur public" Editions du centre de librairie et d'éditions techniques 1986.
- \* VAES M.C. " Le contrôle interne dans l'entreprise" Editions DUNOD
- \* IFACI " Normes pour la pratique professionnelle de L'audit interne" 1985.
- \* LEMANT et autres " La conduite d'une mission d'audit interne" Editions CLET 1990.
- \* SARDI A " Audit et inspection bancaire" Editions AFGES.
- \* Institut des vérificateurs internes-Québec:  
" La vérification interne, un outil moderne de gestion". Canada.
- \* Institut des Vérificateurs internes-Québec:  
" Normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne" Canada 1983.

- \* DES JARDINS W et autres " Le contrôle interne dans un contexte gouvernemental " Comité consultatif conseil du Trésor en matière de vérification interne". Québec 1987.
- \* FIST A. et autres " Guide concernant les Comités de vérification des ministères et des organismes du Gouvernement du Québec 1986.
- \* BILODEAU J et LAMBERT H. " Guide pour l'élaboration d'une politique de régie traitant des relations avec les vérificateurs externes" idem Québec 1986.
- \* PLANTE M et RACINE M. " Implantation d'une direction de la vérification interne au gouvernement du Québec" Idem. Québec 1988.
- \* Conseil du Trésor: " La vérification et les autres fonctions de vérification et d'évaluation au sein d'une organisation". Québec 1984.
- \* ALAOUI Mdarghi Driss. " Droit et gestion des entreprises publiques au Maroc" Collection de la faculté des sciences juridiques, Economiques et sociale. Université HASSAN II. Casablanca 1985.
- \* DOUNIA Mly Abdelkrim " Le contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte C.S.G ISCAE 1981
- \* DRISSI Mly Ahmed " Le commissariat aux comptes au Maroc" C.S.G ISCAE 1987
- \* Commission de Normalisation Comptable: " Code Général de la Normalisation Comptable" 1986

- \* Colectif " Privatisation " Numéro Spécial de la Revue Marocaine des Finances Publiques et d'Economie N° 1990
- \* Collectif " Secteur public- Secteur privé: Vers un meilleur équilibre". Colloque AIPC CGEM 1988
- \* BARBIER E. " L'audit Interne "Pouquoi? Comment? Editions d'organisation.
- \* BERTHAUD J.F. " L'audit interne" Mémoire d'expertise comptable 1969
- \* DUSSAULX P. " Contrôle interne et informatique" DUNOD 1969
- \* DUSSAULX P. " Le contrôle ou audit interne, cours des comptes de l'entreprise" DUNOD 1970
- \* GONDE PH. " De la révision comptable à l'audit opérationnel" Mémoire expertise comptable 1969
- \* YRIBAREN Max " Les sondages au service de l'audit" Hommes et techniques 1975.
- \* MORRIER Ph. " Comment établir le plan d'audit interne d'une organisation" DESS AUDIT INTERNE. IAE AIX 1987
- \* J. FRONTEAU " Audit du contrôle de gestion" AMACI 1991
- \* J.M DUTEL " Management d'un service audit interne" AMACI 1991.

## 1.2- ARTICLES:

- \* SAWYER L.B. " Observations sur la révision de la déclaration des responsabilités de l'auditeur interne" RFAI N° 1971
- \* LOIRET A. " L'audit interne dans un holding" RFAI N° 1 1971
- \* ETIENNE R. " Création et méthodes" RFAI N° 5 1972

- \* DELACAMPS M. " La présence féminine dans l'audit interne" RFAI N° 16 1973
- \* GONDE PH " Le comportement psychologique de l'auditeur dans son environnement RFAI N° 16 1973
- \* ANDERSON R.J " Les utilisations du sondage-statistique pour l'audit" RFAI N° 18 1974
- \* HALIMAN A.J " Le suivi des recommandations" RFAI N° 20 1974
- \* SAWER L.B " La manager et l'auditeur: une association qui resout les problèmes" RFAI N° 23 1976
- \* Muller O. " La formation des auditeurs en RFA" RFAI. N° 32 1976
- \* PARENT CL. " Les sondages- Statistique au service de l'audit" RFAI N° 32 1976
- \* POTTS CL " L'évaluation des performances des auditeurs" RFAI N° 33 1976
- \* BON CL et autres " L'établissement du programme d'audit en fonction des risques conjoncturels" RFAI N° 33 1976
- \* NOXON A " Le service d'Audit interne: Un centre de profit " RFAI N° 34 1976
- \* SALUSTRO E. & VALLAS M "Audit interne. Révision Externe: concurrence ou complémentarité perspectives" RFAI N° 36 1977
- \* SAWER L.B " Professionnalisme et audit interne" RFAI N° 37 1977
- \* OLLIVON Y. " L'audit interne et le contrôle interne" RFAI N° 38 1977
- \* BRUNETON et autres " Management audit ou audit de management" RFAI N° 38 1977
- \* BRACHI A. " L'audit externe et commissariat aux comptes" FRAI N° 41 1978
- \* SAWER L.B " L'auditeur interne de demain" RFAI N° 43 1978

- \* DENOIX B " Perception de l'audit par la Direction Générale" RFAI N° 46 1979
- \* KREIKEBAUM H " Les aspects psychologiques de la fonction d'audit " RFAI N° 48 1979
- \* CESSIEUX F " Audit interne, Audit externe " RFAI N° 50 1979
- \* BRUNETON D.E DULISCOUET " L'information du service de l'audit sur le plan général ou pour l'établissement du programme annuel.  
RFAI N° 51 1980.
- \* COLLINS L " L'audit interne conçu comme activité professionnelle" RFAI N° 51 1980
- \* BOULON D. " Comment améliorer l'efficacité d'un service audit interne" RFAI 65/66 1983
- \* SAWYER L.B " Réflexion sur la finalité de l'audit interne" RFAI N° 74 1985
- \* SAWYER L.B " L'audit interne vers de nouveaux sommets" RFAI N° 76 1985
- \* BOULON D. " L'audit interne facteur de compétitivité dans l'industrie" RFAI N° 76 1985
- \* ROUGIER A " Quels auditeurs pour quels audits" RFAI N° 76 1985
- \* DE LA TOUR G. et autres " Les comités d'audit aux USA" RFAI N° 80 1986.
- \* HOLVOET F. RENARD J " Les comités d'audit en France" RFAI N° 80 1986.
- \* BARBIER E " Comment assurer la promotion des comités d'audit" RFAI N° 80 1986.
- \* MURARD LG. " L'auditeur interne doit-il être un économiste?" RFAI N° 80 1986

- \* MORAND R " Auditeurs internes, auditeurs externes, alliés ou rivaux? vers quelle cohabitation" RFAI N° 81 1986
- \* VIDAUX F. " Le recrutement des auditeurs RFAI N° 81 1986
- \* FERRIER R.J " L'audit interne évalué par les audités" RFAI N° 83 1987
- \* CHAZEL V. " La préparation des programme d'audit :méthodologie de recherche des "Zones de risques" RFAI N° 86 1987
- \* BRUNETON D et autres " L'animation d'une équipe d'audit" RFAI N° 88 1988
- \* POMERANTZ D. " Le comportement de l'auditeur: le stress" RFAI N° 89 1988
- \* MORIER PH " Comment établir le plan d'audit interne d'une organisation" RFAI 90 1988
- \* FLIPO CH. " Méthodologie d'identification des zones de risques" RFAI 90. 1988
- \* PARENT CL. " Enquête sur les principes d'audit interne en Europe" RFAI 91 1988
- \* SAWYER L.B " Les aspects humains de l'audit interne" RFAI 93 1989
- \* VERMEIRE J.P " Auditeurs internes, consultants internes" RFAI 95 1989
- \* COLLOMB B. " Les entreprises et le marché Européen: Conséquences pour l'audit interne" RFAI N° 95 1989
- \* GROGLER H. " L'audit interne dans l'Europe de l'an 2000 " RFAI 95 1989
- \* FORD R. " Une méthode pratique pour évaluer les contrôles internes" Revue Internationale de la vérification des comptes publics 1984
- \* COLLINS L. " Pour un bon contrôle interne" Revue Française de gestion 1983

- \* RUBENSTEIN D.B " Le vérificateur interne et les modèles de vérification" Revue de la comptabilité de management 1986
- \* Anonyme " Audit interne : cellule vivante de l'entreprise " Vie Industrielle et Agricole 3.9.86
- \* DERENBERG M " Auditeur" Science et vie Economie N° 17 Mai 1986
- \* BENKADDOUR A./EL KHMOULI "Efficacité de la gestion des entreprises passe par l'audit interne" Interview. Le matin du SAHARA 9.11.1989.
- \* COUTURIER G. " Audit interne" Figaro-Economie 1.12.1986
- \* SARDI A. " Audit et contrôle de gestion: Synergie ou concurrence" revue Bnaque 497. 1989
- \* VAURS L. " La force des auditeurs internes leur méthodologie"
- \* ESTABLIER A. " Auditeurs internes et contrôleurs de gestion face au grand marché Européen".
- \* Collectif " Les bonus malus de l'audit" table ronde figaro Economie 14.5.1990
- \* HAJOUI T. " Fonction audit et contrôle de gestion" Gestion et Société N° 5 1980
- \* ZOUHIR A. " L'audit: Un métier à promouvoir" Journal des Cadres N° 7
- \* ASSNI A. " Audit risque bancaire" La Vie Economique 10.02.1989
- \* MAHJOUB Y " Audit interne en Tunisie et les perspectives de développement " RFAI 85 1987
- \* AMACI " Situation de l'audit interne au Maroc" Bulletin N° 1 1985

- \* AMACI " Déroulement d'une mission d'audit"  
Bulletin N° 2 1986
  - \* AMACI " Profil et recrutement des auditeurs  
internes" Bulletin N° 3 1987
  - \* AMACI " Rapport d'audit " bulletin N° 3 1987
  - \* AMACI " Les comités d'audit" Bulletin N°3  
1987
  - \* AMACI " L'Union Francophone de l'audit  
interne" Bulletin N° 4 1988
  - \* LASRY M " Traitement judiciaire des entreprises  
françaises en difficulté colloque  
ALFAC 1987
  - \* HUSSENOT P. " L'esprit d'entreprise dans les  
administrations publiques" colloque  
ALFAC 1987
  - \* MEKOUAR M " Que doit donc faire une entreprise pour  
jouir du droit de cité " Colloque  
ALFAC 1987
- ALFAC
- \* LAHBABI M. " Les dix comportements de la firme  
performante" ALFAC 1987
  - \* RACHIDI B. " Efficience et transparence de la  
gestion des entreprises publiques"  
ALFAC 1987.
  - \* TALBI A " Normalisation Comptable: L'effet de  
transparence" Enjeux N°1 1988
  - \* MESNAOUI A. " Pour une meilleure qualité de  
l'information comptable" Enjeux N° 2 .  
1988
  - \* HASSAN A. " Plan Comptable Marocain et Français:  
Etats de synthèse" Revue Banques et  
Entreprises N° 21/22 1989
  - \* EL BEKKAI K. " Le projets de C.G.N.C: Présentation  
comparée avec le système de  
normalisation en vigueur " La Vie  
Economique 20/27 oct. 1989

- \* ZAHIDI Mly Z. " Les principes et modalités de mise en oeuvre de la privatisation" La Vie Economique 19.01.1990
- \* CELLARD J. " Auditeurs internes, consultants externes: concurrence ou complémentarité" RFAI N° 98 1990
- \* COLLINS L. " Les techniques et les procédures de l'audit" Analyse Financière N° 17. 1974
- \* MANAGEMENT FRANCE " L'auditeur interne, son profil à travers sa fonction" Numéro spécial 1976
- \* ORIOL M. " Utilisation de l'ordinateur pour une mission d'audit" RFAI 1978
- \* SALUSTRO E. VALLAS M. " Audit interne, révision externe, Concurrence ou complémentarité" Economie et Comptabilité 1976.
- \* CHIESA I. " Les risques et le seuil de signification dans la révision comptable" Revue française de Comptabilité. Fev. 1989

## II-En Anglais:

### 2.1- LIVRES & DOCUMENTS:

- \* COURTEMANCHE Gil " The new internal auditing" Bussiness Law General Books division. NEW YORK USA
- \* COURTEMANCHE Gil " Audit management and superevision business law Genarl books division NEW YORK USA
- \* SAWYER L.B & HEESCHEN P.E. " Internal auditor's hand book" I.I.A Orlanado USA
- \* O'REILLY V.M & Others " Manatgomery's Auditing" Wiley NEW-YORK USA

- \* BRTHWAITE D.G " A new approach to comprehensive auditing for internal auditors" D & J Publishing. ONTARIO. CANADA
- \* CASHIN J. A " Handbook of Auditors" MCGRAW. Hill Book Company 1971
- \* Ontario"s Managment board of cabinet " Internal Audit" OPS Managment series
- \* KROPATKIN Ph " Audit logic" Ronald Press Publication
- \* SMITH A.C " Internal control and audit" Editions PITMAN. Londres. G.B
- \* NORKECK E.F " Operational Auditing for management control" American Management Association. New-York USA
- \* MAUTZ R.K " Fundamentals of Auditing" J.WILEY. New-York. USA
- \* LEONARD W.P " The Management audit" Prentice hall inc.
- \* NORMANDON E.L " The accountability and audits of governement's a compartive study.
- \* WILSON J & POOT S.J " International auditing manuel".
- \* The Institue of internal auditors: " Quality assurance: Review manuel for internal auditing " IIA Publication Sales. USA
- \* COOPER V.R.V " Manuel of auditing" Gee 1970
- \* COOPER V.R.V " Student"s manuel of auditing" Gee 1971
- \* STAMPE & MODNITZ M. " International auditing standards" Prentice Hall 1978
- \* WALSH F.J " Internal auditing" National Industriel Conference Board" 1963
- \* BORITZ E. " Planning for the internal audit fonction IIA Inc.

## 2.2- ARTICLES:

- \* REEVE J.T " Internal audit in the 2000" Internal Auditor Feb. 1990
- \* WESBERRY J. " The pursuit of professionalism" IA Ap. 1989
- \* JOHNS G.F. " Audit recommendations" IA. Ap. 1989
- \* MILLER H.D " Preparing for tomorrow's professionalism" IA Oct 1989
- \* CARHILL KM & KINCAID J.K " Applying the standards in Governemental Internal auditing" IA Oct. 1989
- \* SAWYER L.B " The antomy of control IA 1964
- \* POMERANZ F. " Preemptive auditing : Future stock or present oppotunity ?" Journal of accounting, Auditing and Finance 1979
- \* MAUTS R.K. et NEUMANN K. L " The effective coporate audit committe" Havard Business Review 1970
- \* MAUTZ R.K et WHITE B.J " Internal control. A management View" Financial Executive.
- \* SUMMERS G.E " IIA'S coordinated, systematic approch to education" IA Dec 1985
- \* BRENNER V.C " Education: In international Comparaison" IA Dec 1985
- \* KRAUSE P. " Internal auditing education: A brief History" IA Dec 1985
- \* CAMPBELL T.L " Teaching Internal Auditing With Cases" IA Dec 1985
- \* SUMMERS G.E & Others " What impact does formal education have?" IA Dec 1985

- \* LAMBERT J.C & HUBBARD T. D  
" Internal Auditor' schanging  
responsabilities for grand detection"  
I.A. June 1989
- \* GOLDSTEIN L.M " The auditor as private eye" I.A. June  
1989
- \* PEACOCK F.& PELFREY S.  
" How internal auditors view the extrnal  
audit" IA June 1989
- \* CLEVENGER T.B & Others  
" Cost savings in the public utility  
industry" IA June 1989
- \* SAWYER L.B " The gensis of the C.I.A exam" I.A  
August 1989
- \* POWELL T.E " Grading the CIA exam" I.A August 1989
- \* MANN H.E " Selling internal auditing" I.A August  
1989
- \* AZID A.N & SKEKEL T.D  
" The importance of certification for  
operational auditing" IA August 1989
- \* MENKUS B. " The future of internal auditing must be  
proactive" I.A August 1989
- \* BELVINS D.R " The case against proactive auditing" I.A  
August 1989
- \* AUERBACHN. " A.B.C of audit committes" Financial  
executive" Oct. 1976
- \* LEWIS R.F. " What should audit committes do" havard  
Business Review 1978
- \* LOVDAL M.L " Making the Audit committes work"  
Havard Business Review 1977
- \* MACE M.L " Strengthening the function of internal  
auditors" Havard Business 1977.
- \* MORSE E.H " Auditing governement operations" I.A  
July 1973
- \* SCOTT G. M & WARD B.H  
" The internal audit a tool for  
management control" Financial  
Executive May June 1976

- \* WILLIAMS H.M                    " Audit committees. The public sector's view" Journal of Accountancy. Sept 1977
- \* WOOLF E.                        " Introduce audit committes now" Accountancy Dec. 1977
- \* SMITH N.A.                      " Achieving the objectives of internal auditing" I.A 1970
- \* MINTS F.E                        " New developements in operational auditing" IA 1960
- \* EVANS E.R                        " Managing the internal audit function " IA 1970
- \* FINKE D.B                        " The audit interview: Key to success evaluation" I.A 1968
- \* ABOTT J.W                        " The external auditor- Colleague or rival" I.A 1964
- \* IMMAN C.N                        " Managerial auditing of operations" I.A 1958 "
- \* SAWYER L.B                      " The anatomy of control" I.A 1964
- \* EVANS E.R                        " Approach. The key to opertional auditing" I.A 1966
- \* STEWART D.                      "The internal auditor of the future" I.A 1970
- \* BROWNE D.E                      " Patterns for progress in internal auditing" I.A 1966
- \* THOMAS S.H                      " Improving the oral communication of internal auditor" I.A. 1966
- \* BORITZ E. & BROCA DS                      " Scheduling internal audit activities" Auditing : a journal of pratice and theory. Vol 6, N°1 Fall 1986