

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE LILLE

**MASTERE AUDITING, MANAGEMENT ACCOUNTING
& INFORMATION SYSTEMS**

PARIS SCHEDULE

**LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN
DES ENTREPRISES MAROCAINES**
Un essai sur les enjeux, les contraintes
et les opportunités

Mémoire présenté par

Monsieur Adil DIDI

Sous la direction de

Monsieur Olivier de la VILLARMOIS

Année 2002/2003

Je dédie ce modeste ouvrage

*A ma femme pour le soutien et l'affection qu'elle m'a apporté.
Qu'elle trouve, ici, l'expression de mon amour et mon respect les plus profonds,*

*A mes parents, à mes sœurs, à ma famille, à mes amis et amies et à tous ceux qui
m'aiment.*

*Je tiens à remercier Mr Olivier de la VILLARMOIS mon directeur de recherche
qui grâce à ses commentaires et ses remarques judicieuses a guidé mon travail.*

*Que les responsables d'entreprises qui ont répondu à l'enquête soient assurés
de ma profonde reconnaissance et gratitude.*

Adil

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : AUDIT INTERNE CONTRAINTES ET OPPORTUNITES	4
Chapitre 1 : Contraintes à l'introduction de l'audit interne	5
Section 1 : Critères d'opportunité à la création de la fonction d'audit interne	5
Section 2 : Préalables à la mise en place de la fonction d'audit interne.....	9
Chapitre 2 : Opportunités à la mise en place d'une fonction d'audit interne.	29
Section 1 : L'audit interne comme un mode de management.....	29
Section 2 : L'audit interne comme vecteur de culture.....	39
Conclusion de la première partie	44
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE.....	46
Chapitre 1 : Analyse des données, résultats et interprétation	47
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	47
Section 1 : L'enquête et sa représentativité :.....	48
Section 2 : Caractéristiques générales	49
Section 3 : Historique	53
Section 4 : Champ d'intervention actuel.....	60
Chapitre 2 : Essai sur les déterminants de l'audit interne.....	65
Section 1 : Perspectives d'évolution et appréciation de la fonction.....	65
Section 2 : Positionnement de la fonction :	69
Section 3 : Indicateurs de performance de la fonction :	77
Section 4 : Utilisation de l'audit interne à d'autres fins :	79
Section 5 : Les auditeurs internes :.....	79
Section 6 : Divers	83
Conclusion de la deuxième partie	85
CONCLUSION GENERALE	88

Introduction générale

L'étude de l'audit interne répond à des attentes réelles de l'entreprise marocaine. A l'heure de la mondialisation, des privatisations, des mises à niveau et des restructurations des entreprises et des groupes, de l'assainissement du secteur public,... l'utilité de l'audit est de plus en plus évidente.

La réussite, voire la survie de l'entreprise marocaine dépend de son aptitude à l'intégrer la rapidité et la complexité de ces mutations ; par la qualité d'anticipation et le degré de réactivité de ses managers, aussi bien que par les capacités d'apprentissage de son personnel et la réadaptation de son organisation.

Outil d'aide à la gestion pour améliorer le potentiel compétitif de l'entreprise et accroître sa réactivité dans un contexte qui impose d'améliorer sans cesse son fonctionnement, l'audit interne s'avère un outil indispensable et adapté.

Le but essentiel de l'audit est de s'assurer de la maîtrise de la gestion des entreprises et de proposer des actions de progrès pour les rendre plus performantes et, par là, plus compétitives.

L'audit, comme technique d'évaluation et de diagnostic, est une démarche volontariste. Elle découle d'une volonté du sommet stratégique de cerner les points de force et de faiblesse du management.

L'audit ne peut aboutir que dans une démarche participative au sein de laquelle collaborent à la fois les managers et l'encadrement, modes d'organisation et culture de travail, devient une démarche souhaitée et souhaitable.

Il s'est construit autour de l'audit interne une image de modernité et d'efficacité qui provient de trois principaux facteurs : la richesse du concept, l'exigence de compétences étendues des auditeurs, la rigueur de la méthode.

La démarche de l'audit est marquée par son originalité théorique. Il s'agit d'une démarche déductive – inductive dont la philosophie est axée sur l'effet conjugué de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise de sa situation financière et de l'efficacité de son contrôle interne.

L'audit est l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes, d'observation, de lecture, d'analyse, d'évaluation, d'étude, de contrôle, d'entretien, de communication, de synthèse... les actes exigent de l'auditeur un professionnalisme particulier.

L'audit interne se déroule dans l'entreprise qui est un milieu, comme on le sait porteur de routines confortables et de problèmes ardues, de liens affectifs et de tensions conflictuelles. La réussite de l'auditeur dépendra donc de son professionnalisme au sens large du terme y compris de ses aptitudes relationnelles dont le poids est loin d'être négligeable.

Toutes ces considérations démontent l'importance déterminante que les entreprises devraient désormais accorder à cet outil puissant qu'est l'Audit, outil d'organisation et de la maîtrise des risques d'origine interne ou externe.

L'intérêt de l'étude de l'audit interne ne peut se cantonner uniquement au niveau managérial et macro-économique mais répond également à des attentes sur le plan de la recherche scientifique. L'audit interne est un domaine en pleine expansion mais encore en mal de cadre conceptuel. Le cadre conceptuel de l'audit interne et plus particulièrement l'audit opérationnel reste faible sinon inexistant. La littérature disponible se limite le plus souvent à des approches particulières menées par les auditeurs internes et conçue dans le cadre d'un besoin spécifique, celui d'une entreprise donnée. Il est à noter également que l'audit interne est une pratique pour laquelle les normes sont moins claires que pour l'audit financier.

Enfin, l'audit en général, et l'audit interne en particulier n'intéresse guère les académiques, ce qui ne stimule pas la recherche en matière de cadre conceptuel.

L'objectif du présent travail est de contribuer à mieux cerner les multiples aspects d'un concept désormais incontournable pour nos entreprises : l'audit interne.

Au terme de ce travail nous voulons démontrer que :

- ✓ L'audit interne est une approche complémentaire de contrôle et de conseil ;
- ✓ L'audit interne est une approche globale d'évaluation des systèmes de gestion des organisations ;
- ✓ La pratique de l'audit interne est corrélée à l'environnement managérial, politique, culturel, social de l'entreprise ;
- ✓ L'audit interne est un mode de gestion participatif ;
- ✓ L'audit interne est un vecteur de culture, de remise en cause, de changement de transparence et de performance.

La présente recherche est bâtie sur le principe d'une double approche : une approche théorique et une approche empirique.

Une approche théorique qui vise, en s'appuyant sur la littérature existante et en évitant toute digression théorique inutile, à clarifier la notion d'audit interne.

Au-delà de la nouveauté du projet et de l'insuffisance des études qui lui sont consacrées. Cette recherche tente, à travers une série de synthèses d'intégrer des concepts empruntés à d'autres disciplines à travers un essai où cohabite l'approche « académique » et l'approche « professionnelle ». Une étude qui se veut beaucoup plus exploratoire qui puise sa substance dans différentes approches théoriques (sociologie des organisations, approches culturelles, analyse systémique).

La première partie a été inspirée par des préoccupations propres à l'entreprise marocaine en s'articulant autour de deux chapitres :

Chapitre I : apprécie les contraintes à l'introduction de l'audit interne.

Chapitre II : énonce les opportunités à la mise en place d'une fonction d'audit.

Le deuxième niveau d'analyse est l'approche empirique qui consiste à interroger un certain nombre de responsables d'audit interne et à analyser leurs appréciations et jugements de la pratique de la fonction dans l'entreprise marocaine.

Trois hypothèses ont guidé notre approche empirique :

Hypothèse n ° 1 :

La fonction d'audit interne est créée à l'initiative du conseil d'administration représentant les actionnaires ou en réponse à la volonté de la direction générale représentant les managers.

Hypothèse 1-1 :

Lorsque la fonction d'audit est créée à l'initiative du conseil d'administration, l'audit interne prend une orientation comptable et financière.

Hypothèse 1-2 :

Lorsque la fonction d'audit est créée à l'initiative de la direction générale, l'audit interne prend une orientation beaucoup plus d'audit opérationnel.

Hypothèse n ° 2 :

Le niveau d'intervention de la fonction d'audit interne dans l'entreprise est déterminé principalement par les besoins du management et dans une moindre mesure par les compétences disponibles ou le budget consacré à l'audit interne.

Hypothèse n ° 3 :

L'image qu'ont les différents acteurs de la fonction d'audit interne constitue un préalable indispensable à la réussite de la fonction dans l'entreprise.

Ces observations hypothétiques s'intègrent dans le cadre d'une problématique globale de déterminants de l'audit interne.

La partie empirique s'articule ainsi autour de deux chapitres :

- ✓ Chapitre I : analyse les principaux résultats des données collectées.
- ✓ Chapitre II : énonce un essai sur les déterminants de l'audit interne.

PREMIERE PARTIE

AUDIT INTERNE CONTRAINTES ET

OPPORTUNITES

Chapitre 1 : Contraintes à l'introduction de l'audit interne

La mise en place d'une entité d'audit interne dans une entreprise ne peut se faire par simple décision hiérarchique et sans étude préalable des conditions optimales de sa réussite. Celle-ci ne se limite pas seulement à étudier les besoins ou l'opportunité pour l'entreprise à introduire l'audit interne dans son management. Mais à analyser également si le contexte de l'entreprise dispose des préalables organisationnels, humains et culturels nécessaires à la réussite opérationnelle de la fonction et à la création d'une réceptive et accueillante dans l'entreprise.

Section 1 : Critères d'opportunité à la création de la fonction d'audit interne

« L'appréciation du contrôle des opérations » est un principe considéré par les directions générales comme l'une de leurs attributions. Ce n'est que si, faute de temps, de moyens ou de compétences techniques, la direction ne peut assurer personnellement cette responsabilité que la constitution d'un service d'audit indépendant peut assurer personnellement cette responsabilité que la constitution d'un service d'audit indépendant peut se justifier. Sans déterminer des critères absolus qui justifieraient la création de la fonction d'audit interne, L.COLLINS et G.VALIN¹ citent un certain nombre de facteurs, qui se retrouvent dans la plus part des entreprises équipées d'un tel service.

Les auteurs signalent un certain nombre de critères possibles : taille de l'entreprise, décentralisation géographique, secteurs d'activité, qualifications du personnel, politique de gestion.

Mais, dans quelle mesure ces critères peuvent justifier la création de la fonction dans l'entreprise ?

§ 1 : Taille de l'entreprise

Les auteurs se basent sur la prépondérance du phénomène auprès des entreprises. Si on prend le cas français avancé comme exemple par les auteurs, on remarque certes que les plus grandes affaires cotées à la bourse de Paris ont créé ces services. Un phénomène particulièrement remarqué depuis les années 1960. On pouvait, en effet, considérer avant cette date que la grande majorité des auditeurs internes appartenant à des filiales françaises de sociétés étrangères. Ces filiales étaient de taille variable, l'existence du service de révision interne était souvent exigée par la maison mère étrangère. Il ne s'agissait donc pas de création spontanée. Par contre, il faut constater que les grandes entreprises françaises ont constitué un corps de révision pour résoudre certains problèmes dus à leur taille. Celle-ci peut être mesurée en termes de chiffres d'affaires, de production industrielle ou d'effectifs. C'est ce dernier indice qui est retenu. Cette référence montre selon L.COLLINS et G.VALIN que ce n'est pas

¹L.COLLINS, G.VALIN « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », éd. DALLOZ, 1992

seulement la complexité des problèmes techniques, financiers ou commerciaux qui justifie un corps d'auditeurs internes, mais avant tout, la distance qui sépare la direction des échelons d'exécution. Celle-ci risque de provoquer selon les mêmes auteurs, une déformation des informations transmises à la direction et une mauvaise compréhension des décisions de cette dernière.

En contrôlant et en expliquant l'information, l'auditeur interne peut atténuer le phénomène de dispersion qui se crée inévitablement dans les grandes entreprises.

Néanmoins, dans tous les secteurs, l'audit interne ne concerne pas que les grandes entreprises, même si c'est par elles que le mouvement a commencé. En outre, l'audit interne n'est pas un département mais une fonction qui au moins au plan des principes peut exister en dehors de toute structure spécifique. Cette dernière concerne de plus en plus les organisations de moyenne importance et celles-ci constituent un groupe important au sein de l'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI). L'enquête réalisée par l'IFACI en 1991 a permis de calculer un chiffre moyen de un auditeur par 1000 personnes. A partir de ce constat, on a parfois conclu que seules les grandes entreprises étaient concernées par la fonction. C'est oublier qu'il s'agit là d'une moyenne arithmétique recouvrant des réalisations bien différentes.

L'influence de la taille de l'entreprise porte sur les méthodes de conduite des missions et sur les modes de relation que peuvent entretenir les auditeurs avec « leur environnement »².

Dans les PME, une certaine souplesse s'impose dans la réalisation des programmes de travail. Les services d'audit sont rarement structurés. On leur reconnaît d'avantages de souplesse et d'efficacité ce qui suppose un esprit d'équipe développé et une certaine polyvalence.

- ✓ Une priorité doit être donnée aux relations « humaines » avec le audité et leur hiérarchie (formation et assistance sur le terrain à l'amélioration des situations).
- ✓ Nécessité d'un document final écrit, définissant concrètement les opérations de redressement indispensables et des solutions d'organisation future détaillées, document destiné à servir d'aide mémoire pour le chef d'entreprise.

D'une façon générale, dans une PME, l'audit doit être « ciblé » sur le chef d'entreprise lui-même, afin de l'éclairer et de le sécuriser sur les aspects de celle-ci qui, pour des raisons de formation, de compétence ou autres, ne relève pas de ses préoccupations permanentes.

Dans les grandes entreprises, l'organisation des missions doit être plus rigoureusement organisée : programmes, calendrier, points de contrôle de l'avancement des travaux, comptes rendus au « client », constituent une trame contraignante, indispensable à la fois pour éviter les pertes de temps sur des problèmes secondaires ou périphériques (à relever néanmoins pour prévoir ultérieurement leur traitement) et pour servir de référence aux relations régulières à entretenir avec les audités. Forte importance de l'emploi des différents modes de communication (écrit, oral, audiovisuel) pour faire valider les constats et faire « passer » les évaluations et recommandations, en entretiens individuels comme en réunions de groupe de travail.

² M.AMOUN « L'exercice de la fonction d'audit interne et la dimension de l'entreprise », Bulletin de l'AMACI, n° 10, avril 1996, p : 34.

Les recommandations finales de redressement et de réorganisation s'en tiennent plus au niveau des orientations que des dispositions concrètes détaillées (comme en PME). Les responsables hiérarchiques intéressés doivent conserver une certaine autonomie dans leur organisation propre.

§ 2 : Décentralisation géographique

Indépendamment de la taille de l'entreprise, la répartition géographique des centres d'activité joue un rôle fondamental en ce qui concerne la qualité des informations. De nombreuses sociétés françaises ont un siège à Paris et diverses usines ou agences en province.

Le siège réunit certains services centraux tels que les services financiers, juridiques, informatiques qui subissent parfois des difficultés pour saisir une information exacte du fait de l'éloignement géographique. Inversement, les usines ne reçoivent pas toujours du siège toutes les informations qui leur seraient nécessaires pour leur gestion. Les auditeurs internes contribuent à résoudre, en général, selon L.Collins et G.Vain, ce problème de dispersion géographique, et il faut bien reconnaître, selon les mêmes auteurs, que les déplacements fréquents sont devenus une caractéristique de l'emploi du temps des auditeurs.

La décentralisation géographique dont le rôle n'est certes pas à négliger mais joue davantage sur le nombre des auditeurs que sur la décision de créer un service. Il est évident donc qu'une organisation décentralisée est plus difficile à maintenir et incite donc à la mise en place d'un audit interne. Mais, il est surtout évident que dans une telle structure, l'organisation des missions exige plus de personnel pour être menée efficacement³.

§ 3 : Secteur d'activité de l'entreprise

L.Collins et G.Valin avancent la diversification ou la multiplication des secteurs d'activité de l'entreprise comme second critère pour la mise en place de la fonction d'audit interne dans l'entreprise.

Les risques d'erreur les plus importants en matière d'information existent dans les entreprises disposant de secteurs d'activité différents. Les entreprises diversifiées risquent, en voulant uniformiser les procédures de tous les secteurs d'activité, d'obtenir une information de gestion qui n'est plus le reflet fidèle de la situation de tel ou tel domaine. Cette critique s'applique surtout à l'information concernant le cycle de production et la fixation de normes et de standards (qualitatifs et quantitatifs).

L'auditeur interne peut alors susciter, selon les mêmes auteurs, la création de procédures d'information spécifique à chaque secteur : son apport peut devenir particulièrement important quand une entreprise n'a pas de service de contrôle de gestion bien adapté à ses besoins dans chaque secteur d'activité. La synthèse de ces diverses informations doit être faite néanmoins au niveau « holding » avec toute la prudence que requiert la comparaison d'informations fournies par des procédures différentes ; à ce niveau, également,

³ Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne », les éd. d'Organisation, 1995, p :19

le service d'audit interne peut contribuer considérablement à la conception de l'information synthétique à travers les tableaux de bord adaptés.

Certes, la multiplication des secteurs d'activité a une influence non négligeable pour expliquer la création d'une fonction d'audit interne mais elle a surtout beaucoup plus d'incidence sur l'importance de l'équipe des auditeurs⁴.

§ 4 : Qualification du personnel

Il n'y aurait évidemment pas de problème d'information si, malgré la taille de l'entreprise, son implantation géographique, le personnel faisant preuve d'un niveau de qualification excellent et uniforme et une capacité suffisante d'adaptation. Ceci n'est malheureusement pas toujours le cas, surtout dans les entreprises employant de nombreuses personnes. En particulier, les qualifications satisfaisantes à un moment déterminé peuvent ne plus être adaptées aux exigences imposées par l'évolution de l'environnement. L'auditeur interne peut réduire les risques d'erreurs provenant d'une sous-qualification du personnel en suscitant des réunions de formation sur les objectifs et les procédures à suivre et en expliquant aux employés les erreurs d'adaptation qu'il a pu déceler.

La dimension humaine est tellement déterminante pour réaliser efficacement l'audit interne dans l'entreprise qu'il revient tant aux auditeurs internes qu'aux directions générales de créer un état d'esprit permettant cet épanouissement et favorisant les nécessaires adaptations aux mutations de l'environnement et des techniques.

§ 5 : Politique de gestion

La délégation des pouvoirs dans les centres d'exécution n'est possible que dans la mesure où les objectifs des procédures et systèmes administratifs soient suffisamment précis et qu'il soit ménagé un certain nombre de moyens de contrôle à posteriori (en particulier sur les résultats ou performances). Le risque d'erreur en matière d'information existe alors à trois niveaux :

- ✓ Celui de la compréhension de ces objectifs par les centres d'exécution. Le respect de ces objectifs conditionne le succès de la décentralisation des pouvoirs à travers l'administration courante.
- ✓ Celui de la sincérité des informations fournies par les centres d'exécution, la tentation étant forte d'améliorer fictivement les ratios de performance.
- ✓ Celui du non-respect des politiques établies par le centre.

L'audit interne est alors indispensable pour s'assurer que les règles du jeu sont respectées de part et d'autres.

⁴ Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne », les éd. d'Organisation, 1995, p :20

Il est certain que la délégation de pouvoir génère de façon quasi-automatique l'exigence d'un regard à posteriori.

Mais allant au-delà, J.Renard⁵ affirme que la culture d'entreprise et plus particulièrement la culture de gestion est dans l'immense majorité des cas à l'origine de la naissance de la fonction. Culture de spécialisation dans laquelle l'appréciation du contrôle interne est considérée comme une spécialité à côté des autres et qui exige pour son exercice l'apprentissage d'une organisation sans qu'elle ait été soumise à une contre vérification par un tiers et ce pour le plus grand profit de l'entreprise.

Il faut remarquer qu'à ces critères rationnels de mise en place d'un service d'audit interne s'ajoutent souvent dans la pratique des éléments subjectifs. La notion de prestige entre parfois en ligne de compte ayant comme effet de donner le titre d'auditeur interne à quelqu'un qui ne remplit que les fonctions de contrôle administratif ponctuel et qui sont proprement l'apanage de contrôle interne d'un service. Dans d'autre cas, le service d'audit interne sert de situation d'attente avant d'occuper un poste de responsabilité opérationnelle. Il faut bien sûr ne pas donner une importance démesurée à ces critères dans la prise de décision. Ainsi la mise en place d'un service d'audit interne ne peut réussir que si la direction est convaincue de son utilité. La préoccupation d'audit est devenue une donnée constante de la gestion. Le volume des affaires et la complexité de la gestion conduisent à lui accorder une place toujours plus grande. Pourtant, la direction d'une entreprise ne doit jamais s'attendre à ce que le service d'audit interne remplace le responsable opérationnel pour effectuer les contrôles qui incombent à ce dernier.

Section 2 : Préalables à la mise en place de la fonction d'audit interne

Disposer de préalables nécessaires à la création de service d'audit interne, c'est le fait pour l'entreprise de disposer du référentiel organisationnel, humain et culturel nécessaire pour procéder à ses missions.

Élément fondamental de l'appréciation portée sur le système « entreprise », l'auditeur devra examiner et évaluer le processus organisationnel et apprécier l'existence de dysfonctionnement compte tenu de l'environnement et des contraintes organisationnelles, humaines et culturelles prévalant dans l'entreprise.

§ 1 : Dimension organisationnelle

a- Définition d'une politique de gestion

Toute fonction de l'entreprise s'exerce dans le cadre d'une politique de gestion et chaque responsable de fonction doit définir, ou à tout le moins connaître, la politique qu'il doit conduire.

⁵ Op. Cit. p :20

Chaque politique de gestion va définir quelle est la mission du responsable en précisant :

- ✓ Quelles actions doit-il entreprendre ?
- ✓ Dans quel domaine va-t-il les exercer ?
- ✓ Pour atteindre quels objectifs ?

On perçoit bien que pour une même activité, plusieurs politiques soient possibles et que selon que l'on choisira l'une ou l'autre, le meilleur contrôle interne à mettre en place pour atteindre les objectifs ne sera pas le même. On n'utilisera pas les mêmes moyens, les hommes n'auront pas la même formation, le système d'information ne fournira pas les mêmes renseignements etc. Dès lors, comment pourrait-on se lancer dans la mise en place d'un contrôle interne adéquat encore moins à l'apprécier si au préalable, la mission ou la politique à suivre n'est pas prédéfinie ? Et c'est pourquoi l'auditeur qui aura à apprécier ces dispositions de contrôle ne pourra le faire que pour autant qu'il ait eu connaissance de la mission assignée au responsable audité. Ce sera sa première question quelle est votre mission ?

Politiques, plans, de même que les dispositions individuelles ou conjoncturelles sont un référentiel dont la connaissance est nécessaire pour l'auditeur interne. Autrement dit, en l'absence d'objectifs clairs et précis, comment l'auditeur interne peut-il apprécier et analyser les dysfonctionnements éventuels à l'accomplissement d'une opération, d'un service, d'une fonction, d'un processus... ?

Il s'agit en premier lieu d'identifier le rôle que la fonction étudiée⁶ :

- ✓ Est supposée selon ses responsables, son personnel, la hiérarchie de l'entreprise ;
- ✓ Remplit ;
- ✓ Devrait, pourrait remplir ;

Cette approche n'est possible que si l'on spécifie les horizons temporels dans lesquels on situe les finalités poursuivies. On distingue trois types d'horizons :

- ✓ Celui de la stratégie ;
- ✓ L'horizon budgétaire, où il s'agit d'articuler des objectifs cohérents avec les finalités, d'y associer des moyens adaptés, sachant qu'un grand nombre de manœuvres sont exclues sur cet horizon, généralement annuel ;
- ✓ Celui de la gestion courante ;

La première source de donnée pour l'audit est la manière dont les finalités sont énoncées :

⁶ J-C BECOUR, H. BOUQUIN « Audit opérationnel », éd. Economica, 1991 p :120

- ✓ Sont-elles identifiées par tous ?
- ✓ De la même manière ou avec des nuances, voire des contradictions ?
- ✓ Pour quelles raisons ?
- ✓ Comment ont-elles été fixées ? Discutées ? Divulguées ?
- ✓ Ont-elles évolué ? Pourquoi ? Comment ? Est-ce connues des personnes impliquées ?

Dans la mesure où les finalités peuvent être énoncées, les risques de non-réalisation peuvent leur être associés. Il faut alors analyser les sources possibles de la survenance de tels risques, ce qui conduit à définir les aspects que l'audit doit examiner.

On peut citer plus particulièrement, comme des sources générales de risques :

- ✓ Les défaillances qui tiennent aux facteurs incitatifs à la mise en œuvre des finalités : persistance de conflits de finalités entre fonctions ou entre personnes, incohérence des systèmes de motivation, de mesure des performances de l'unité, de son responsable, du personnel ;
- ✓ La mauvaise identification des conditions d'évolution éventuelle des finalités ;
- ✓ L'absence de détection des déviations.

Les objectifs matérialisent et quantifient sur un horizon spécifié les aspects particuliers qui découlent des finalités poursuivies.

Le principe donc est d'évaluer la cohérence des objectifs avec, d'une part la finalité de l'entreprise, d'autre part la performance actuelle de la fonction par rapport à ses finalités.

L'établissement des objectifs peut être un processus très structuré ou au contraire informel. Les objectifs peuvent être clairement fixés ou être implicites.

Les objectifs, bien que très divers, peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- ✓ Les objectifs liés aux opérations – touchant à la réalisation et à l'optimisation des opérations, il s'agit notamment des objectifs que l'entreprise se fixe en terme de performance, de rentabilité et de protection des ressources contre d'éventuelles pertes. Ces objectifs varient en fonction des choix effectués par le management quant aux structures et aux performances.
- ✓ Les objectifs liés aux informations financières – touchant à la préparation d'états financiers publiés fiables et à la prévention de la falsification des informations financières publiées. Les objectifs découlent souvent des contraintes externes.

- ✓ Les objectifs de conformités – touchant au respect de lois et réglementations auxquelles l'organisation est soumise.

L'auditeur interne peut apprécier dans quelle mesure les audités poursuivent les objectifs de l'entreprise, si ces derniers ne sont pas clairs entraînant une mauvaise interprétation, éventuellement s'ils sont mal conçus l'entreprise risque en conséquence de mal orienter ses ressources. L'auditeur interne peut également émettre son opinion non seulement sur la bonne application des objectifs mais également sur leur qualité : les objectifs sont-ils opportuns ? Il peut même aller plus loin et apprécier la pertinence des procédés d'élaboration des décisions stratégiques et attirer l'attention sur les risques et les incohérences relevés au niveau des choix de l'entreprise. Néanmoins, le champ couvert par l'audit interne est corrélé à une multitude de paramètres : la politique de développement de l'audit interne, la compétence des auditeurs, la culture de l'entreprise...

b- Système d'information

Le système d'information est un référentiel indispensable à l'auditeur interne pour analyser les faits observés, détecter les décalages, distorsions et anomalies éventuels d'un système, trouver des explications pour les dysfonctionnements, valider les faits observés par l'auditeur. Qu'en est-il du management de l'information et du savoir-faire dans l'entreprise ?

Comment est organisée et structurée la fonction informationnelle de l'entreprise ?

S'interroger sur la nature des informations utilisées par l'entreprise et sur la pertinence de ces informations vis à vis des décisions de management c'est mettre en évidence la dimension politique des systèmes d'information. Ces derniers, peuvent être tout aussi formels qu'informels.

Le système d'information est pris dans un sens très large et désigne les hommes qui participent au processus d'information de l'entreprise, les structures d'organisation (les circuits des informations, les documents, les procédures mises en place, la décentralisation...) et les technologies de l'information et de la communication. Le système d'information est ainsi défini comme « l'ensemble interdépendant de personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information, (matériels et logiciels), des procédures et des méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle a (ou aura) besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution »⁷.

Le système informatique n'est pas cantonné uniquement dans le système d'information comptable. La fonction informationnelle doit intégrer des secteurs qui ne relèvent pas de la finance : sécurité, environnement, social, marché... autant de domaines qui ne se traduisent pas directement en chiffres dans le bilan de l'entreprise mais qui, en bonne gestion, exigent d'être suivis et pilotés.

Toutes les entreprises doivent recueillir les informations pertinentes (financières ou non) relatives aux événements et activités, externes comme internes identifiées par le management comme étant utiles à la conduite des affaires. Le système d'information, en tant

⁷ H.LESCA « Information et adaptation de l'entreprise », éd. MASSON, 1989, p : 21

que composant du système global de contrôle interne, doit également faire l'objet d'audit interne. La qualité de l'information générée par le système influe sur la capacité de gestion de l'entreprise de manière générale et sur le travail de l'auditeur interne de manière particulière.

c- Organisation

L'organisation de l'entreprise permet d'abord à l'auditeur interne de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Il va pouvoir comprendre les relations de pouvoir et de responsabilité, réaliser des tests de conformité et analyser les dysfonctionnements éventuels d'une telle organisation. « On ne contrôle que ce qui est organisé » disait Fayol étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». C'est dire qu'il s'agit là d'un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne.

Il n'existe pas de modèle unique qui pourrait servir de référentiel. La diversité des organisations est aussi grande que peut l'être la diversité des entreprises : taille, nature d'activité, environnement, structure juridique... sont autant de variables qui vont générer des organisations différentes. Mais le principe essentiel est que l'organisation doit être « adaptée » à la culture, à l'environnement, à l'activité, etc.

Dans cette adaptation que devons réaliser les managers, trois écueils sont à éviter :

- ✓ L'organisation anarchique, à laquelle on peut assimiler l'absence d'organisation. C'est celle dans laquelle les responsabilités ne sont pas définies, on ne sait pas qui fait quoi et l'entité vit au jour le jour ;
- ✓ L'organisation excessive, qui conduit-elle aussi à la paralysie. Ici la cohérence est totale, mais la minutie de l'organisation, le pointillisme des règles sont tels que rien ne bouge. Et cette situation est encore aggravée si des sanctions menacent les contrevenants ;
- ✓ L'organisation immobile : une organisation adaptée est une organisation qui s'adapte. Le manager qui prétendrait s'organiser une fois pour toute se trouverait rapidement à la tête d'une organisation qui ne lui permettrait plus de maintenir convenablement ses activités.

L'auditeur interne va contribuer par ses recommandations, à cette nécessaire et permanente adaptation de l'entreprise dont les composantes ne cessent d'évoluer et de se transformer.

Ce principe d'adaptation doit se conjuguer avec d'autres principes :

- ✓ L'objectivité : une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes ;
- ✓ La sécurité ou la séparation des tâches : s'organiser avec le maximum de sécurité, c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne.

Dans le respect de ces trois principes, le dispositif d'organisation se traduit par la mise en place des éléments constitutifs qui sont :

- ✓ L'organigramme, pour savoir qui commande à qui ;
- ✓ L'analyse de poste pour savoir qui fait quoi ;
- ✓ Le recueil des pouvoirs et latitudes pour connaître les limites des pouvoirs de chacun.

Les éléments constitutifs de l'organisation s'insèrent et se développent dans un environnement qui doit être organisé pour leur permettre de fonctionner en assurant la protection physique des biens et des personnes.

L'organigramme présente de manière formelle et synthétique les positions, les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, éventuellement les principales missions de chacun des membres d'un service, et de chacun des services au sein de l'entreprise.

L'organigramme hiérarchique est le premier document que doit se faire communiquer l'auditeur, car son inexistence éventuelle, sera dès les premiers pas révélatrice de problèmes graves. Mais lorsqu'il existe, l'organigramme hiérarchique permet d'abord de bien comprendre le fonctionnement de l'unité, il peut ensuite révéler des pistes intéressantes. Des rattachements hiérarchiques imprécis, des structures compliquées incitent l'auditeur à regarder les choses de plus près. Pour ce faire, il va se livrer à deux examens préalables :

- ✓ Un audit de conformité pour voir si la réalité structurelle de l'organigramme correspond bien à celle décrite sur le document ;
- ✓ Un audit de conformité pour s'assurer que les personnes désignées sur l'organigramme sont bien celles qui sont en charge des différents postes et ce même si la structure du document n'a pas varié.

En outre, l'examen de l'auditeur peut porter notamment sur le contenu des postes, leur cohérence interne et surtout sur la compatibilité de l'organigramme avec les objectifs généraux de l'entreprise.

L'analyse de poste (ou description de poste) est le second élément du dispositif d'organisation. La description des postes présente tous les aspects importants du poste au moyen d'une fiche détaillée, comprenant les rubriques suivantes⁸ :

- ✓ Identification de l'emploi ;
- ✓ Compétences souhaitées (formation, expérience, parcours antérieur) ;
- ✓ Mission de l'emploi à court et moyen terme ;
- ✓ Situation dans la structure hiérarchique et fonctionnelle ;

⁸J-M. PERETTI "Ressources humaines", éd. Vuibert, 1990, p : 147

- ✓ Inventaire des attributions ;
- ✓ Description des activités (informations reçues et données, interlocuteurs, plan de travail...) ;
- ✓ Marge d'autonomie ;
- ✓ Contrôle par le supérieur (critères et objectifs) ;
- ✓ Moyens matériels et humains.

L'information contenue dans ce document doit être claire, réaliste, complète et objective. Elle doit être approuvée par la direction et les différents responsables hiérarchiques concernés.

Son examen permet de détecter des situations anormales lorsqu'on compare des analyses de postes entre elles ou bien des analyses de postes avec l'organigramme ou bien des analyses de postes avec l'observation de la situation sur le terrain.

Le recueil des pouvoirs et latitudes est le troisième élément du dispositif d'organisation. Chaque acteur doit connaître avec précision ce qu'il doit faire et dans quelles limites se situent ces délégations de pouvoir. Ces délégations doivent être écrites, connues des bénéficiaires et de leur hiérarchie et surtout mises à jour en fonction des changements. L'auditeur interne s'assure que toutes les dispositions sont prises pour répondre à ces exigences.

L'existence d'un manuel de procédures ou des procédures écrites, devient une nécessité dans toutes les organisations. En effet, les méthodes et procédures auraient d'avantages d'efficacité si elles figuraient dans les manuels d'instruction.

L'auditeur veillera, dans un premier temps, à ce que des procédures écrites existent dans l'entreprise. Dans un deuxième temps, il s'assurera qu'elles sont fiables et adaptées à l'évolution de l'entreprise et de son environnement, et, finalement, il vérifiera qu'elles sont appliquées.

La formalisation écrite des procédures doit être adaptée aux destinataires. L'utilité réelle du manuel des procédures dépend simultanément de la qualité des supports et de la pertinence du contenu par rapport aux attentes des opérateurs. Il y faut un langage simple et une démarche largement participative.

Cependant, un tel système documentaire n'a de sens que dans la mesure où il offre une base de données vivantes pour l'entreprise. Au-delà du projet « procédures », il s'agit de mettre en place une structure susceptible d'assurer la mise à jour continue des procédures.

L'usure est une loi constante des organisations. En l'absence d'un contrôle interne, les processus les mieux réglés tendent à se dégrader. La fonction d'audit interne est donc essentielle pour le fonctionnement d'un tel système. Son existence conditionne en partie l'attention et le respect qui sont accordés aux règles. Les procédures sont d'autant plus appliquées qu'elles sont réputées contrôlables. Les contrôles à posteriori accroissent la valeur du dispositif, allégeant du même coup la charge de l'encadrement direct.

Concrètement, l'examen par l'auditeur de la fiabilité et de l'adaptation des procédures porte sur les aspects suivants⁹ :

- 1- L'autorité qui les a émises ;
- 2- La date de la mise en œuvre ;
- 3- La responsabilité pour leur mise à jour ;
- 4- La liste des personnes auxquelles elles sont distribuées ;
- 5- La disponibilité des stocks de documents ou de rapports nécessaires pour leur application ;
- 6- Les références des instructions précédentes annulées ou modifiées ;
- 7- Leur cohérence avec d'autres instructions courantes ;
- 8- Leur cohérence avec les objectifs recherchés ;
- 9- La validité des contrôles incorporés dans les procédures ;

Les procédures formalisées doivent constituer la référence première de l'auditeur interne. D'un côté, elles fournissent une piste utile pour ses travaux d'investigation. De l'autre, leur absence rendrait le contrôle délicat, voire impossible. En effet, les appréciations faites aux agents seraient vivement contestées. Faute d'instructions précises, ceux-ci pourraient arguer de « bonne foi », invoquant une « ignorance » qui est d'ailleurs imputable...à leur hiérarchie. L'auditeur, lorsqu'il ne peut pas s'appuyer sur une base objective, relativement incontestable, finit par être l'objet de critiques systématiques. Il devient soupçonné de partialité. Vues sous cet angle, les procédures écrites sont également une protection pour l'auditeur. Elles contribuent à neutraliser la tension sous-jacente à ses investigations critiques. En cas de déféctuosité, les acteurs peuvent réfléchir à une modification de procédures plutôt que se retrancher dans des guerres d'auto-justification¹⁰.

En résumé, on peut souligner qu'en l'absence d'un contrôle effectif, les procédures risquent de devenir lettre morte. Réciproquement, en l'absence des procédures écrites, l'audit devient rapidement impraticable. Enfin de compte, l'audit interne est aussi nécessaire au respect des procédures que les procédures sont utiles au bon déroulement de l'audit interne. Mutuellement indispensables, ils sont inséparables l'un de l'autre.

Nous pouvons conclure que le préalable « organisationnel » tend à modifier la pratique des auditeurs internes. Dans une certaine mesure, la tâche de ces derniers se trouve facilitée pour prendre connaissance des règles, méthodes, procédures, politique de gestion... comme pour justifier les constats. En outre, l'existence d'une documentation écrite crée simultanément une contrainte constituant un engagement contractuel implicite pour la

⁹ L.COLLINS, G.VALIN « Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Ed. DALLOZ, 1992, p111.

¹⁰ A.HENRY, IMONKAM-DAVERAT « Rédiger les procédures de l'entreprise », les éd. d'Organisation, 1996, p 43.

hiérarchie. L'auditeur interne doit lui-même s'y référer rigoureusement dans ses comptes rendus.

§ 2 : Dimension humaine

Le contrôle est à la base du métier de l'auditeur : sa vocation première est de se rendre compte de la réalité d'une situation organisationnelle au regard des normes, puis de porter une appréciation sur cette réalité. Il y a donc contrôle et jugement, deux sources de tensions.

La démarche d'audit est d'abord une démarche d'analyse d'un écart par rapport à un référentiel. Il y a donc forcément recherche et mise en évidence d'anomalies, de déviations.

Du point de vue de l'audit, l'audit est d'abord vu sous l'angle du contrôle et de la sanction qui risque de s'en suivre. Contrôler, c'est rechercher la faute. Et, de ce fait, les auditeurs ont longtemps été perçus comme des enquêteurs policiers.

L'audit redoute aussi les contrôles en ce qu'ils risquent d'engendrer des propositions de changement alors qu'il préfère le plus souvent le statu quo.

Il est demandé à l'auditeur interne d'analyser des faits, des situations, des systèmes, en dehors de toute considération sur leurs auteurs. L'appréciation des circonstances qui peuvent justifier les faits sont du ressort du management et non de lui. Pour se prémunir contre toute subjectivité, l'auditeur est donc amené à se bâtir et à se contraindre dans un cadre précis de normes et de procédures.

Il s'agit ainsi de faire de l'audit interne une démarche d'évaluation à forte imprégnation participative qui place l'acteur (l'audité) au cœur du processus de changement.

Mais à quelles conditions et au prix de quelles contraintes la coopération auditeur-audité est-elle possible ?

L'audit interne constitue une circonstance importante dans la vie de l'entreprise. C'est le processus de remise en cause de ses modes d'organisation et de fonctionnement.

Sa nature même en fait un outil de management potentiellement conflictuel en raison des critiques et des changements qu'il pourra conclure. Or, la critique peut engendrer des attitudes défensives et des sentiments antagonistes peu propices à l'action.

Avant d'entreprendre un audit, il convient de bien analyser le contexte organisationnel et d'apprécier l'opportunité d'une telle démarche. L'entreprise doit donc évaluer les gains potentiels de l'audit au coût de la démarche. La rentabilité d'un service d'audit interne n'est ni immédiate ni facilement mesurable, celui-ci est particulièrement vulnérable surtout au début¹¹.

L'image de l'audit n'est pas toujours positive. Ce qui handicape d'autant plus l'action des auditeurs c'est qu'à la différence des représentants d'autres fonctions, c'est surtout par

¹¹ L. COLLINS, S-E BENJELLOUN « L'audit interne outil de compétitivité », les éd. TOUBKAL, Publi Union, 1994, p :94

influence qu'il leur faut agir. La perception de l'audit interne est encore marquée par l'histoire.

L'image de l'audit est souvent biaisée et ne correspond pas aux messages que l'audit ou plutôt les auditeurs désirent faire passer. Ainsi, on assimile encore l'audit interne à du contrôle pur, tatillon et procédurier. On lui reproche d'être loin des contraintes opérationnelles, de ne pas tenir suffisamment compte des spécificités de l'entité, d'intervenir parfois à des moments importuns (période de surcharge de travail, service de restructuration, modification des procédures appliquées...) et de conserver une optique purement financière¹².

Comment les auditeurs internes peuvent-ils assurer leur crédibilité auprès des audités, obtenir des informations fiables et favoriser la mise en œuvre de leurs recommandations sans être fortement reconnus et appréciés ? En d'autres termes, si eux-mêmes (les auditeurs) ne bénéficient pas d'une bonne image ?

L'image ou la représentation mentale que se font d'eux leurs interlocuteurs, joue en fait un rôle majeur. Car elle constitue le filtre « culturel » à partir duquel les audités interprètent toute une situation les mettant au contact avec l'audit.

Par contre, si elle est « négative » ou décalée, cette image nourrit les procès d'intention, fait naître les malentendus, aboutit à déformer l'information, renforce la passivité, inhibe, parasite la relation de confiance ou l'empêche de se construire.

Ce déficit d'image peut s'expliquer de multiples points de vue¹³ :

- ✓ L'image de l'inspection-sanction, qui survit là où l'audit lui a succédé et qui met du temps à se dissiper... ; comme c'est aussi le cas avec celle du contrôle financier et comptable ;
- ✓ La culture professionnelle des opérationnels. Préoccupés d'action et de résultats rapides, ils ressentent mal les exigences d'une approche fonctionnelle des choses, dont l'audit est porteur ;
- ✓ Une culture toute à fait d'implicite, d'allusion, de sous-entendus, contrairement à la culture qui imprègne la démarche de l'audit et qui privilégie la communication explicite et directe, le contact, la transparence ;
- ✓ La fonction de contrôle en tant que telle, elle sert à faire la vérité donc à dévoiler ce qui reste caché. Même si on ne cesse de répéter que l'audit ne remet en question que les organisations, l'arrivée d'une mission d'audit génère toujours un minimum d'angoisse.. le recrutement des auditeurs ;
- ✓ Le décalage entre l'offre que fait l'audit et la demande spontanée de nombreux audités. En quête de conseils et de repères dans un univers plus complexe et angoissant, ce n'est pas le contrôle qui les intéresse d'abord. A la différence des cas précédents, il ne s'agit pas ici d'une mauvaise image, mais plutôt d'une image décalée, l'audit n'est pas là où on l'attend ;

¹² MURIELLE POLITANS « Expliquer, écouter, se montrer pédagogue...pour convaincre », RFAI n° 134, avril 1997, p : 27

¹³ R.BACKER « Le savoir communiquer de l'audit interne » RFAI n° 134, avril 1997, p : 11.

- ✓ Notons aussi qu'on a l'image de ses moyens. Le recrutement des auditeurs, le rattachement hiérarchique du service d'audit, la compétence et l'envergure personnelle des responsables font ou défont aussi l'image de l'audit ;
- ✓ Enfin, signalons la manière dont s'y prend l'audit pour communiquer. L'image de l'inspection sanction, une culture défavorable, une fonction de contrôle déstabilisante, un décalage entre l'offre de l'audit et la demande des audités, une fonction corrélée aux moyens et ressources de l'entreprise, et à sa manière de communiquer. Tous ces facteurs dénotent l'importance du contexte organisationnel, en d'autres termes de l'état d'esprit favorable ou défavorable face à l'audit, dans la mise en place de la fonction et son aptitude jouer le rôle qu'on lui a assigné.

La direction générale doit, donc, prendre le temps de bien s'informer de l'opportunité de créer le service. Une fois sa conviction acquise, elle entreprendra les démarches nécessaires pour en convaincre les cadres supérieurs. Car si ceux-ci ne sont pas prêts à accueillir l'audit interne, il y a peu de chance d'aboutir aux résultats escomptés.

L'audit interne ne doit pas être entrepris dans un contexte défavorable caractérisé par des circonstances telles que¹⁴ :

- ✓ La faiblesse de la conscience au sein de l'encadrement de l'existence de marges importantes de progrès : une sensibilisation s'impose alors ;
- ✓ Un état d'esprit défavorable face à l'audit au sein de l'entreprise ;
- ✓ L'absence de communication préalable préparant les esprits à une démarche d'audit ;
- ✓ L'échec récent d'une démarche similaire dont les causes n'ont pas été clairement établies.

La réalisation de l'audit nécessite en effet une participation minimale des principaux acteurs et leur volonté de jouer le jeu d'une certaine remise en cause. La mise en place des changements exige un bon niveau d'adhésion, sans lequel l'action de l'audit risque d'être privée d'effet.

L'audit peut être perçu par certains responsables comme une remise en cause de leur capacité managériale. L'audit suscite ainsi la crainte des opérationnels. Crainte que des sanctions soient appliquées, crainte que des efforts soient requis, que des postes soient supprimés, regroupés..., crainte de voir des habitudes modifiées, d'avoir à s'adapter, à se renouveler, crainte enfin que ces changements de méthodes ne fassent apparaître l'usage de pratiques interdites ou les déficiences d'un service.

Ces craintes peuvent encore être amplifiées si le contexte organisationnel est défavorable (mauvais résultats, réorganisation récente...) ou si la communication sur le projet

¹⁴ P.LAURENT, P.TCHERKAWSKY « Pratique de l'audit opérationnel pour une dynamique de progrès dans l'entreprise », les éd. d'Organisation, 1991, p : 120.

d'audit est mal assurée (inexistence de communication formelle ou son existence mais diffusion au sein de l'entreprise de rumeur ou au contraire déclarations fracassantes). Le message à faire passer est que l'objectif principal de l'audit n'est pas de critiquer les individus, mais seulement de mettre en évidence les dysfonctionnements des systèmes et des structures opérationnelles et d'impulser en conséquence une dynamique de progrès. On s'attend que l'auditeur constate les dysfonctionnements, preuves et analyses à l'appui, formule des recommandations pour améliorer la situation. Mais il ne lui incombe pas de prendre des décisions à la place de la hiérarchie : elle garde tout son pouvoir de décisions et doit être disposée à accepter à l'aide de l'auditeur pour confirmer la qualité de ses décisions.

Certaines directions générales semblent créer un service d'audit interne pour leurs propres besoins exclusifs : le service d'audit interne permettrait d'exercer une certaine pression sur les autres services. Les personnes contrôlées auraient alors tendance à ne révéler aux auditeurs que les données avantageuses. Les vrais problèmes seront camouflés, et l'objectif essentiel ne sera pas atteint. La création d'un service d'audit interne doit, donc être l'aboutissement d'une volonté commune de faire face aux problèmes de fond. Sa mise en place exige donc la consultation et l'approbation de toutes les directions concernées. Un consensus immédiat étant rarement obtenu, les contrôles des auditeurs internes ne peuvent s'étendre que progressivement à l'ensemble de l'entreprise. Cependant, il est essentiel qu'à terme, aucune porte ne lui reste fermée. La direction générale doit envisager la mission des auditeurs dans une optique résolument constructive. Il ne s'agit pas, en effet, de sanctionner à postériorité mais plutôt de minimiser les risques d'erreurs dans l'avenir. C'est le caractère positif de ses recommandations qui fait la réputation d'un service d'audit interne.

Le succès ou l'échec d'un audit interne dépend pour beaucoup de facteurs relationnels, au même titre que la compétence de l'auditeur. Aussi appartient-il en définitive à ce dernier de susciter, par son comportement, un climat de confiance favorable à l'efficacité de l'audit.

En effet, diverses études ont montré que les attitudes adoptées et la façon dont elles sont perçues peuvent avoir une profonde incidence sur l'audit lui-même. Suivant une étude du N.I.C.B. (Nation Industrial Conférence Board)¹⁵, l'approche et le comportement des auditeurs internes sont déterminants pour la coopération éventuelle des responsables opérationnels avec eux. Si les auditeurs n'adoptent pas une attitude arrogante, autoritaire ou exigeante, ils constateront que les responsables de services et les directeurs de départements se montrent bien coopératifs.

Il paraît évident que, à ce stade, la source d'hostilité réside dans le conflit existant entre les objectifs respectifs des auditeurs et des audités. Les uns cherchent à préserver le statu quo, les autres à le modifier. Les objectifs sont diamétralement opposés. Par contre, si l'on peut faire en sorte que les objectifs coïncident, alors la coopération remplacera la méfiance.

Pour L.B.Sawyer, c'est l'audit participatif qui permet de définir «les objectifs unificateurs» qui rassemblent les acteurs au lieu de les diviser. Souvent, les audits provoquent la naissance de conflits. En effet, l'objectif des auditeurs soucieux de bonne organisation est d'atteindre leurs buts en créant le moins possible de discorde. Mais des conflits naissent de ce que M.Crozier¹⁶ dénomme les logiques et les rationalités divergentes des acteurs.

¹⁵ L.B.SAWYER « Les aspects humains de l'audit », RFAI n°93, p :22.

¹⁶ M.CROZIER, E.FRIEDBERG « L'acteur et le système », éd.Seuil,1977.

Les processus de naissance des conflits dans une entreprise prend son origine dans certaines situations antécédentes telles que des définitions de fonctions insuffisamment claires (créant des zones d'incertitude) . Ces conflits sont attisés par la méfiance et par le manque d'informations sur les méthodes des uns et des autres. Au contraire, les conflits sont réduits par la communication, par l'élimination du mystère entourant la méthodologie de l'auditeur et par l'acceptation commune des normes et des moyens de mesure.

Autour de l'audit interne, de tels conflits peuvent être réduits au minimum en partageant avec les audités la méthodologie de la réflexion sur le thème de l'audit. A l'exception de la fraude, ou de l'audit d'opération sensible tels que les détentions ou la manipulation d'espèces, il n'y a aucune raison pour que les auditeurs ne communiquent pas aux audités la manière dont ils ont programmé leur audit, et ne leur expliquent les principes de leurs tests.

Pour L.B.Sawyer, la meilleure façon d'obtenir que les audités acceptent les constatations de déficiences et s'emploient à y remédier est de les présenter de telle manière qu'elles deviennent « des constatations communes » et non pas celle du seul auditeur.

L'approche de la plupart des auditeurs consiste à exposer « leurs recommandations et ils mesurent même leur efficacité aux nombres de recommandations adoptées et mises en application ».

Or, en se référant aux spécialistes du comportement, l'insistance ne doit pas être placée sur la recommandation : cela rehausse l'auditeur et implicitement rabaisse l'audité. C'est sur la situation que devrait être mis l'accent, car on se place ainsi sur un terrain neutre. Ensuite, la recommandation faisant l'objet du rapport devrait être présentée sous forme d'une appréciation résultant de discussions communes avec les audités, et accompagnée de mesures proposées par les audités eux-mêmes, pour corriger les lacunes correspondantes.

Une telle méthode laisse aux audités leur responsabilité et le contrôle de la situation. Elle ne fait pas de publicité autour des défauts constatés. Elle fait au contraire apparaître qu'une action correctrice a été engagée par les audités. On évite ainsi de provoquer l'irritation des dirigeants contre les responsables d'exploitation audités. Le rapport est l'élément essentiel de l'activité de l'audit interne, les standards de l'I.I.A leur attribuent un rôle essentiel.

D'autre part, le fait qu'une insuffisance ait été corrigée avant le dépôt du rapport ne constitue pas une raison valable pour ne pas en faire état dans le rapport. Si les auditeurs internes souhaitent maintenir des relations harmonieuses avec les audités, ils chercheraient à éviter que leurs rapports n'aient une influence négative sur ces relations. L'un des moyens consiste à rédiger des rapports équilibrés, mettant en valeur aussi bien les côtés positifs que les côtés négatifs de l'activité examinée.

Mais de manière générale quelle réponse pourra être apportée aux problèmes rencontrés par les auditeurs dans leurs relations avec les audités ? Comment peut être réduit autant que possible les effets de discorde ou conflits pouvant se produire avec les audités ?

Dans son ouvrage fondamental sur les relations entre auditeurs et audités, L.B.Sawyer formule à ce sujet les quelques suggestions suivantes¹⁷ :

¹⁷ L.B.Sawyer « Les aspects humains de l'audit », RFAI n° 93

- ✓ Chercher à mieux comprendre les sentiments des audités, être « empathique » suivre leur chemin, essayer d'établir un dialogue avec eux ;
- ✓ Ne pas se limiter au blâme. Voir les audités dans un climat de partenariat, le but étant de résoudre ensemble les problèmes ;
- ✓ Promouvoir une action de formation auprès des audités, afin de leur expliquer le processus de l'audit, et de créer une compréhension de l'apport positif que peuvent offrir les auditeurs ;
- ✓ Adopter un style plus positif de rédaction des rapports reconnaissant que les erreurs ne sont pas des crimes, mais plutôt des signaux indiquant les points où des améliorations peuvent être apportées ;
- ✓ Obtenir que les échelons supérieurs de la direction comprennent la nature des problèmes relationnels de l'audit, et leur incidence sur les résultats des interventions. Qu'ils soient conscients de ce que le soutien qu'ils apportent à l'audit est essentiel pour aider à établir de meilleures relations ;
- ✓ Utiliser une approche participative afin de résoudre les problèmes en insistant sur les mesures correctives et non sur les déficiences.

§ 3 : Dimension culturelle

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il donne le ton d'une organisation et influence l'état d'esprit de son personnel en matière de contrôle. Il constitue surtout le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ; la philosophie des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ; enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs¹⁸.

L'environnement de contrôle exerce une influence profonde sur la façon dont les activités sont structurées, la définition des objectifs et l'évaluation des risques. Il a également un impact sur les activités de contrôle, les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations. Cette influence s'exerce non seulement au niveau de la conception de ces systèmes mais également dans leur fonctionnement quotidien. L'histoire et la culture de l'entreprise jouent un rôle sur l'environnement de contrôle. Les entreprises efficacement contrôlées, s'efforcent de s'entourer de personnel compétent et d'inculquer un esprit d'intégrité. Le conseil d'administration et le management de ces entreprises sont conscients de la nécessité de montrer l'exemple. A cette fin, ils élaborent des normes et procédures appropriées, souvent accompagnées d'un code de conduite, favorisant l'adhésion aux valeurs de l'organisation et le travail en équipe pour la réalisation des objectifs.

¹⁸ COOPERS et LYBRAND, IFACI « La nouvelle pratique du contrôle interne » les éd. d'organisation, 1994

a- Intégrité et éthique

Les objectifs d'une entreprise, et les méthodes utilisées pour les atteindre sont fondées sur des priorités, des jugements de valeur et un style de management. Ces priorités et jugement de valeur qui se traduisent par un code de conduite reflètent l'intégrité et l'éthique des dirigeants.

L'efficacité des procédures de contrôle interne est fonction de l'intégrité et de l'éthique dont font preuve les personnes qui créent ces contrôles, les gèrent et en assurent le suivi. L'intégrité et l'éthique sont des facteurs essentiels de l'environnement de contrôle, et ont un impact sur la conception, la gestion et le suivi des autres éléments du contrôle interne.

L'intégrité est une condition préalable à un comportement conforme à l'éthique dans tous les aspects de l'activité de l'entreprise. Un tel état d'esprit contribue de manière importante à l'efficacité des politiques et des systèmes de contrôle mis en place par l'entreprise et exerce une influence sur les comportements qui échappent aux systèmes de contrôle, aussi sophistiqués soient-ils.

Il est souvent difficile d'établir des règles d'éthique. En effet, l'éthique de la direction de l'organisation doit répondre aux intérêts de celle-ci mais également aux préoccupations d'acteurs multiples : personnel, fournisseurs, clients, concurrence et public de manière générale. Des efforts très importants sont souvent nécessaires pour trouver le juste milieu entre ces différentes préoccupations, en raison des intérêts divergents des personnes concernées.

Les dirigeants des entreprises bien gérées admettent de plus en plus que les règles d'éthiques sont « payantes » et qu'un comportement conforme à ces règles est souvent synonyme de réussite.

L'éthique et l'intégrité des dirigeants sont le fruit de la « culture d'entreprise » qui se matérialise dans des normes d'éthique et de conduite, ainsi que dans les méthodes utilisées pour communiquer et développer celles-ci au sein de l'entreprise. Le management précise ses volontés par des messages officiels et formels. La culture d'entreprise détermine ce qui se passe réellement ou plutôt de manière informelle quelles règles sont appliquées, détournées ou non respectées. La direction générale joue un rôle majeur dans la détermination de la culture d'entreprise.

Le respect des règles d'éthique peut également être influencé par d'autres facteurs tels que :

- ✓ Des contrôles inexistantes ou inefficaces, tels qu'une mauvaise répartition des tâches dans des domaines à risques, offrent la tentation de détourner des actifs ou de masquer des résultats insuffisants ;
- ✓ Une forte décentralisation des responsabilités de gestion empêche le management d'être tenu informé des actions à des niveaux hiérarchiques inférieurs ;

- ✓ Une fonction d'audit interne insuffisante empêchant de découvrir et de dénoncer les agissements irréguliers ;
- ✓ Un conseil d'administration inefficace qui n'exerce pas de suivi objectif auprès de la direction ;
- ✓ L'application des sanctions négligeables ou non divulguées qui perdent ainsi leur pouvoir de dissuasion.

L'exemple constitue la meilleure façon de promouvoir un message de comportement conforme à l'éthique à travers toute l'entreprise. Chaque individu a une tendance naturelle à imiter ses dirigeants. Le personnel est susceptible de reproduire les attitudes bonnes ou mauvaises affichées par le management, notamment vis à vis du contrôle interne.

Toutefois, donner l'exemple n'est pas suffisant. Le management doit communiquer oralement au personnel les valeurs et les normes de conduite retenues par l'organisation.

Si une éthique peut animer une entreprise, il est peu probable qu'elle réside uniquement dans le discours des seuls dirigeants ; le discours doit lui-même s'ancrer dans une connaissance de l'entreprise dont il faut prendre les moyens¹⁹.

b- Compétences

La compétence doit refléter la connaissance et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises à chaque poste. Il appartient généralement au management de décider du niveau de qualité requis pour ces tâches, en fonction des objectifs de la société et des plans stratégiques mis en œuvre.

Il existe souvent un compromis entre les compétences souhaité et le coût. Le management doit préciser les niveaux de compétences requis pour chaque mission et les traduire en termes de connaissances et d'aptitudes. Celles-ci peuvent être fonction de l'intelligence, de la formation et de l'expérience de la personne. La nature et le degré de jugements appliqués à chaque mission sont parmi les nombreux facteurs devant être pris en compte lors de la détermination des connaissances et aptitudes nécessaires. Il existe souvent un compromis entre l'étendue du contrôle et le niveau de compétences requis.

La tâche du responsable de l'audit interne n'est pas aisée à la phase de création de la fonction²⁰. Généralement novice dans le domaine, il est appelé à :

- ✓ Se forger le profil d'auditeur ;
- ✓ S'imprégner du mode de gestion de la fonction d'audit interne ;

¹⁹ A.ETCHEGOYEN « Le pouvoir des mots » éd. DUNOD, 1994, P :78.

²⁰ LARAQUI HOUSSAINI « Le management de l'audit interne dans l'entreprise marocaine » Bulletin de l'AMACI, n° 10 avril 1996 P :25.

- ✓ Concevoir la fonction d'audit interne dans une optique évolutive et appropriée à l'entreprise.

Le management de la fonction d'audit interne doit être dynamique pour pénétrer les différentes fonctions de l'entreprise. Mais le management de l'entité échappe à l'audit interne. Il relève plus de la direction générale ou le comité d'audit qui définissent l'étendue de l'action de l'auditeur interne, son rattachement et son rôle.

c- Conseil d'administration et Comité d'audit

L'environnement de contrôle et la culture de l'organisation doivent être largement influencés par le conseil d'administration et le comité d'audit. L'expérience et l'envergure de leurs membres, leur indépendance vis à vis des dirigeants, leur niveau d'engagement dans la conduite de l'entreprise, leur rigueur dans le contrôle des opérations ainsi que la pertinence de leurs actions sont des facteurs importants de l'environnement de contrôle. De même, doit être également pris en compte leur volonté d'aborder et de suivre, avec le management, des questions difficiles liées aux stratégies et aux performances. L'interaction entre le conseil d'administration ou le comité d'audit et les auditeurs internes et externe est un autre facteur ayant une incidence sur l'environnement de contrôle. En raison de son importance, le conseil d'administration ou un organe similaire constitue un facteur essentiel de l'efficacité du contrôle interne. Le conseil doit être actif et s'impliquer, il doit posséder les compétences appropriées, notamment sur le plan technique, et avoir l'envergure et la volonté nécessaire pour diriger, guider et contrôler efficacement.

Au Maroc, le concept de comité d'audit est inconnu ou peu connu exception faite de rares sociétés multinationales telles que SHELL-MAROC²¹.

Néanmoins, le contexte actuel : environnement économique, juridique et social en pleines mutations, mise à niveau des entreprises, débat sur le « corporate governance » sont autant de conditions favorables à l'introduction du concept de comité d'audit dans la gestion des entreprises marocaines.

L'implication du comité d'audit interne assure à celui-ci une plus grande indépendance professionnelle.

d- Philosophie et style de management des dirigeants

La philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risque accepté. Quelle approche est adoptée par le management ? Une approche risque ou très conservatrice ? En cas de prise de risque, quelle est la nature des risques opérationnels acceptés par l'entreprise ? Quelle attitude est adoptée par le management à l'égard de l'information financière (l'attitude et les décisions en matière de reporting financier et opérationnel) ?

²¹ M.DHAIBI « Les comités d'audit » bulletin de l'AMACI, n°11, juin P :22

Une entreprise qui a réussi en prenant des risques importants aura une conception du contrôle interne différente de celle qui aura dû supporter des conséquences économiques ou légales graves pour s'être aventurée dans un domaine dangereux. Les activités d'une société gérée de façon informelle pourront être contrôlées par des réunions en tête-à-tête entre ses principaux responsables. En revanche, dans une société ayant un style de management plus conventionnel, les responsables s'appuieront davantage sur des procédures écrites, des indicateurs de performances et des rapports signalant les anomalies.

D'autres facteurs sont représentatifs de la philosophie et du style de management tels que l'attitude vis-à-vis de l'information financière, le niveau de soin et de réalisme apporté aux estimations comptables.

e- Structure de l'entreprise

La structure des activités d'une entité fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs généraux sont planifiées, exécutées, contrôlées et suivies.

La structure des activités doit permettre l'organisation et la communication des informations nécessaires pour la gestion des activités, la définition adéquate des responsabilités des managers et la bonne compréhension de leurs responsabilités.

Une structuration adéquate des activités et une fluidité optimale des informations doit faciliter le travail des auditeurs internes et le suivi des recommandations émises par ces derniers.

La structure d'une entreprise dépend en partie de sa taille et de la nature de ses activités. Une organisation très structurée comportant des niveaux hiérarchiques et des responsabilités rigoureusement établies, conviendra à une entreprise de taille importante, alors qu'elle pourrait entraver les flux d'informations au sein d'une petite entité. Mais qu'elle que soit la structure retenue, les activités d'une entreprise doivent être organisées de façon à faciliter la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation d'objectifs précis.

f- Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité

Cet aspect de l'environnement de contrôle concerne les délégations de pouvoirs et de responsabilités au sein des activités opérationnelles, les liens hiérarchiques permettant la remontée des informations et les règles en matière d'approbation. Il concerne également la manière dont les individus et les équipes sont encouragés à prendre des initiatives pour aborder et résoudre les problèmes, ainsi que les limites imposées à l'autorité exercée par des individus et des équipes. Enfin, il couvre les normes décrivant les pratiques professionnelles appropriées, les connaissances et les compétences des principaux responsables ainsi que les moyens mis à leur disposition pour effectuer leur mission.

En favorisant les initiatives individuelles, les entreprises se trouvent confronter à une difficulté de taille : les responsabilités ne doivent être déléguées que dans la limite des objectifs à réaliser. Pour ce faire, il est nécessaire de s'assurer que les risques sont pris en

fonction de la capacité des responsables à les identifier et à les minimiser, ainsi qu'à évaluer et peser les pertes et gains potentiels résultant de la prise de décision.

Il est également très difficile d'assurer la compréhension des objectifs de l'entité par l'ensemble du personnel. Il est essentiel que chaque acteur soit conscient du lien, des synergies existantes entre ses actions et celles des autres, et de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'attribution équilibrée des responsabilités passe ainsi par la répartition des responsabilités et des délégations de pouvoir conformes aux objectifs de l'organisation, par la disposition ou le recrutement d'un personnel quantitativement et qualitativement adapté et adéquat aux besoins de l'entreprise et par la formulation des normes et de procédures appropriées permettant au management de suivre les résultats.

En effet, tout en favorisant la prise de décisions qui tiennent mieux compte des conditions du marché, la décentralisation des pouvoirs peut se traduire par une augmentation du nombre de décisions erronées ou non réfléchies.

Le fait que le personnel reconnaisse qu'il pourra être tenu responsable a une incidence considérable sur l'environnement du contrôle. Ceci est vrai à tous les niveaux de la hiérarchie, jusqu'au président directeur général qui est responsable, en dernier lieu, de l'ensemble des opérations, y compris du système de contrôle interne.

g- Politique en matière de ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines traduit les exigences de l'entreprise en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence. Cette politique englobe le recrutement, la gestion des carrières, la formation, les évaluations individuelles et les conseils aux employés.

La politique de gestion des ressources humaines doit s'appuyer sur :

- ✓ Des critères adéquats de recrutement ;
- ✓ Une politique appropriée de formation ;
- ✓ Des procédures pertinentes d'évaluation ;
- ✓ Des systèmes efficaces de rémunération ;
- ✓ Des actions appropriées pour répondre au départ du personnel.

Les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises changent et deviennent complexes, notamment en raison de l'évolution rapide de la technologie et de la concurrence de plus en plus vive. Il est essentiel que le personnel soit préparé pour faire face aux nouveaux défis qui ne manqueront pas de se présenter.

Toute entreprise devrait adopter les concepts énoncés ci-dessus. Toutefois l'environnement de contrôle peut être instauré de façon différente au sein des petites et

moyennes entreprises par rapport aux grandes entités. Ainsi, une petite société n'aura pas forcément un code de conduite mais sa culture d'entreprise n'en soulignera pas moins l'importance d'un comportement intégré et conforme à l'éthique. Les valeurs d'éthique et d'intégrité adoptée par le chef d'entreprise ou le management peuvent être communiquées oralement au cours des réunions, d'entretien en tête-à-tête et lors des contacts avec les fournisseurs et clients.

Cependant, il est surtout important pour les dirigeants de faire preuve d'intégrité et d'appliquer leurs propres règles d'éthique, en raison de leurs nombreux contacts directs avec le personnel. En règle générale, moins il y aura de niveaux hiérarchiques, plus vite circulera l'information.

Pareillement, une politique de gestion des ressources humaines peut exister et être communiquée au personnel au sein de petites et moyennes entreprises, sans toute fois être formalisée. Le management peut énoncer ses attentes en matière de recrutement et participer lui-même au processus. Il n'est pas toujours nécessaire de consigner une politique par écrit pour que celle-ci soit mise en place et fonctionne efficacement.

Compte tenu de l'importance critique que revêt le conseil d'administration ou l'organe similaire, même les petites entités bénéficieront avantageusement d'un tel organe en matière de contrôle interne.

Chapitre 2 : Opportunités à la mise en place d'une fonction d'audit interne

L'audit interne est un mode de gestion composite intégrant la dimension managériale et culturelle dans un processus interactif. Les concepts, les normes, les techniques d'audit s'inscrivent dans un processus permanent d'efficacité, de gestion participative, de détection des dysfonctionnements, de remise en cause, de transparence voire de performance.

Section 1 : L'audit interne comme un mode de management

§ 1 : L'audit interne comme principe d'efficacité

L'efficacité est un principe de base en matière d'audit interne²². Il s'agit d'une affirmation qui transparaît aux travers notamment :

- ✓ De la définition même de l'audit interne ;
- ✓ De la délimitation de son champ d'action ;
- ✓ Du classement traditionnel des interventions faites en matière d'audit.

Si l'on retient comme définition de l'audit en général que c'est un « ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise » on peut préciser que l'audit interne est, quant à lui ; à l'intérieur d'une entreprise une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations au service de la direction. C'est donc un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

L'audit interne a pour objet d'assurer la sécurité maximale de l'organisation et la fiabilité de ses informations. Les dirigeants soucieux d'assurer la maîtrise de leur gestion lui accordent une place très importante comme système de contrôle interne.

En précisant qu'il s'agit ici de la notion de contrôle interne inhérente à toute organisation et dont les points principaux peuvent se résumer de la façon suivante : le contrôle dans l'entreprise c'est un processus, un ensemble de méthodes et de procédures, mis en place pour :

- ✓ La protection des actifs ;
- ✓ La circulation d'informations fiables ;
- ✓ La meilleure efficacité ;
- ✓ La surveillance et l'application des instructions ;

²² Table ronde « l'audit interne : outil de performance et de développement », J-M Dutel, RFAI n° 101, p :12.

- ✓ L'amélioration de la qualité.

Ainsi, dès l'énoncé de la définition de l'audit interne apparaît clairement cette notion d'efficacité.

Nous la retrouvons également dans la délimitation du champ d'action puisque l'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise et a accès à tous les secteurs, ses investigations devant permettre de vérifier périodiquement :

- ✓ Si les structures sont claires et bien adaptées ;
- ✓ Si les organisations sont efficaces ;
- ✓ Si les opérations sont suffisantes dans un cadre des procédures en place, et dans le cas contraire, de suggérer les améliorations nécessaires et souhaitables.

Ceci dénote d'une recherche constante de l'efficacité, les investigations portant traditionnellement sur les points suivants :

- ✓ La fiabilité des systèmes d'information, c'est à dire sur les moyens utilisés pour mesurer, classifier et communiquer les informations financières, d'exploitation, de gestion, de manière à assurer leur intégrité ;
- ✓ Le respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations, en vue d'évaluer dans quelle mesure les services ou directions examinés, respectent ces paramètres qui ont, ou peuvent avoir, une répercussion significative sur les opérations ;
- ✓ L'adéquation des objectifs de production et des cibles et l'appréciation de l'efficacité des résultats.

Enfin, en ce qui concerne en troisième lieu, les classifications traditionnelles des interventions en matière d'audit, nous retrouvons là encore cette notion d'efficacité.

Sans entrer dans le détail de classement et des définitions que l'on peut donner à chaque type de missions, rappelons brièvement que celles-ci peuvent être classées :

- ✓ Selon la finalité : on trouve alors des audits dits de « régularité », d'« efficacité », de « direction » ;
- ✓ Selon l'objet : « audit comptable », « financier », « opérationnel », etc...
- ✓ Selon le sens de l'intervention : « audit vertical », « horizontal », ou « général ».

Ces classifications sont tout à fait théoriques car le véritable audit opérationnel doit en fait constituer une approche intégrée.

Il est évident que les techniques d'audit comptable, financier, informatique, de conformité, juridique, etc.... ne semblent que des aspects spécifiques d'un audit interne.

En effet, une approche globale de l'audit interne doit être basée sur deux principes :

- ✓ Aucune opération à l'intérieur d'une entreprise ne peut être indépendante ;
- ✓ Toute opération comporte de multiples facettes.

Il faut donc en conclure qu'un auditeur interne, pour être vraiment efficace, il doit prendre en compte toutes les interactions et dimensions de l'opération donnée. En tant qu'examen indépendant d'une opération, l'audit interne sera une évaluation de la suffisance, de l'efficacité et du rendement de l'activité concernée.

La finalité de la mission d'audit est de déterminer si l'opération a été structurée correctement et peut atteindre les objectifs fixés. Par surcroît, bien entendu les investigations peuvent révéler des insuffisances de contrôle interne, des défauts de procédures ou de l'efficacité dans les organisations ou les systèmes.

L'audit interne vise principalement à s'assurer du respect des instructions données et à prévenir ou à détecter les détournements dans les opérations. Les constatations relevées au moyen de l'audit interne et les suggestions en découlant servent à améliorer le dispositif de contrôle en remédiant à ses faiblesses.

L'audit interne accumule de cette façon une connaissance beaucoup plus riche des particularités et des faiblesses de l'organisation.

§ 2 : L'audit interne comme réponse aux dysfonctionnements

L'audit découle d'une logique d'assainissement de gestion et d'organisation. Il s'appuie en cela sur des méthodes et sur une démarche déontologique précise qui lui procure à la fois rigueur et souplesse.

L'audit se rapproche de par sa fonction principale de la notion d'évaluation ou d'appréciation, il procède à des mesures et à des estimations par référence à des critères normatifs. Son originalité principale réside dans le fait qu'il permet de soulever des problèmes, poser des questions et mettre en doute les moyens utilisés pour atteindre les objectifs.

Sa fonction de diagnostic identifie les irrégularités et dysfonctionnements des modes d'application de stratégies de développement au sein de l'entreprise.

L'audit s'occupe des risques de dysfonctionnements : oubli de la rigueur nécessaire, désordres et inefficacités.

L'audit a une démarche d'analyse qui a pour objectif de porter l'éclairage sur les aspects cachés et ignorés de toute organisation. C'est un passage en revue des éléments constitutifs du système à observer.

L'audit signifie aussi « l'écoute » c'est un moyen d'auscultation systématique des composantes de l'entreprise. Il s'intéresse tant aux aspects généraux de l'entreprise qu'aux phénomènes particuliers d'une entité la composant. De même qu'il intègre aussi bien les faits du passé que les préoccupations futures.

Adoptant une approche aussi bien préventive que curative, « l'audit n'est pas une drogue occultant les problèmes, un euphorisant, un hypnotique. C'est un remède qui agit en forçant la prise de conscience puis l'action. C'est une potion qui agit au niveau des organes défaillants à condition que l'on suive l'ordonnance : les recommandations »²³.

L'audit n'a de raison d'être que de rendre intelligible une situation donnée, et pour ce, l'auditeur dispose de normes et de références pour établir, un constat de faiblesses et de forces dans la dite organisation.

Les auditeurs vont aller sur le théâtre des opérations pour apprécier comment elles sont menées, déterminer leurs chances et leurs conditions de succès, et en informer les responsables.

L'audit va examiner un processus de l'entreprise et établir :

- ✓ Un diagnostic attestant de son plus ou moins bon fonctionnement ;
- ✓ Un pronostic alertant les responsables ;
- ✓ Une thérapeutique visant la sécurité des actifs et la fiabilité des informations, l'efficacité des opérations et la compétitivité de l'organisation.

Il s'agit de déceler les principales faiblesses de l'organisation, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir.

Comment l'audit interne va-t-il le faire ? Il va :

- ✓ Etudier quels sont les aspects à maîtriser, sur dossier (prise de connaissance du domaine et prise de conscience de ses risques et opportunités) puis sur le terrain (analyse des risques). Décider quelles investigations mener : objectifs à atteindre, à valider avec le client, et tâches à effectuer ;
- ✓ Déterminer quels problèmes s'y posent : s'assurer de la réalité des forces apparentes et évaluer les conséquences des faiblesses entrevues. Pour chaque risque ou dysfonctionnement, en établir la preuve, l'origine et l'impact ;
- ✓ En faire prendre conscience aux responsables et développer avec eux les solutions organisationnelles, pour établir un bref rapport final informant la direction et engageant les responsables.

²³ O.LEMANT, P.SCHICK « Guide de self-audit 98 grilles pour identifier et maîtriser les risques de son organisation... ou créer son audit interne », les éd. d'Organisation, 1995, p :155.

Le but de tout audit est de procéder à l'établissement d'une synthèse ou rapport ayant pour but de présenter aux responsables une vue réelle et sincère et en somme l'instantané de la vie de l'organisme audité. Cependant, le travail de l'auditeur va au-delà de la simple production des rapports comptables ou opérationnels.

L'approche de l'audit est multidimensionnelle et multifonctionnelle. Les recommandations des rapports constituent la plus value de la démarche d'audit et l'outil des décideurs pour gérer les changements potentiels. Il s'agit de diriger l'entreprise et la contrôler ou plutôt maîtriser ses mécanismes et rouages par l'animation des hommes.

C'est à cette condition : servir à la fois ces trois clients : audités, hiérarchie et direction générale, et non être « les yeux et les oreilles de la direction » que l'audit interne peut être un moteur de changement. L'audit « outil de la direction » taylorien est en voie d'extinction, l'audit « avec les audités », l'audit consultant est à l'ordre du jour.

§ 3 : L'audit interne comme mode de gestion participatif

De nombreux auditeurs internes désireux de faire preuve de leur compétence, conçoivent leur fonction comme consistant à détecter les points faibles et à faire des recommandations sur les moyens de les corriger. Les rapports d'audit issus de ces interventions sont alors établis de manière à faire valoir les auditeurs et à remettre en cause les audités. Mais une approche participative intégrant une logique conjointe auditeurs-audités peut permettre en paraphrasant L-B Sawyer de « faire briller » les uns et les autres²⁴.

Suivant ainsi L-B Sawyer, l'audit interne doit être une association manager-auditeur pour résoudre les problèmes où :

- ✓ L'auditeur détecte et identifie les problèmes ;
- ✓ L'audité leur apporte une solution.

Le souci d'objectivité de l'audit est sans contexte l'élément essentiel de sa méthodologie, gage d'une collaboration entre l'auditeur et l'audité. Ce dernier acceptera plus volontiers les remarques et les recommandations de l'auditeur et la démarche d'audit deviendra une démarche partenariale qui va s'enrichir de l'apport des deux parties. Le but serait que l'audité puisse devenir auditeur de se comporter comme ce dernier et le cas échéant, compléter le travail de l'auditeur en lui indiquant ses missions.

En effet, traditionnellement, les relations audités-auditeurs se basaient sur un constat de mise en accusation de l'un et par une victoire de l'autre dans une démarche antagoniste.

L'audit, pour devenir plus acceptable et par là plus vivable doit beaucoup plus suivre une démarche participative qui met l'accent sur la recherche de solutions adaptées et conjointes que sur la recherche unilatérale des dysfonctionnements.

²⁴ L-B Sawyer « les aspects humains de l'audit », RFAI n° 93.

L'audit a le recul et la méthode pour détecter les problèmes mais il n'a habituellement pas une connaissance suffisante des caractéristiques et de l'environnement du processus qu'il audite pour définir la solution et il n'en a pas la légitimité²⁵.

Les audités connaissent les dysfonctionnements et leurs causes. En s'appuyant sur leur expérience pour comprendre le fonctionnement du processus que l'auditeur analyse et sur leur compétence pour en connaître les difficultés et les facteurs clés de succès, l'auditeur disposerait d'un gain de temps considérable.

Si les audités sont convaincus des avantages tirés de la démarche de l'auditeur, ils seraient plus motivés et convaincus d'apporter leur aide et leurs suggestions et de mettre en œuvre les recommandations.

L'auditeur interne est désormais un auditeur consultant interne qui exerce son métier en privilégiant l'approche participative au lieu de l'approche contrôle vue sous son acceptation traditionnelle. Aussi pour L-B Sawyer²⁶, les auditeurs internes doivent-ils devenir désormais des auditeurs consultants internes en management.

Telle est la nouvelle frontière de l'audit interne. Un domaine d'autant plus crucial que le management est la clé de compétitivité et de succès d'une entreprise.

L'auditeur interne ayant la préoccupation du management peut apporter une contribution significative. Etre familiarisé avec les principes du management efficace – et pas seulement avec ceux du contrôle constitue pour l'auteur, le premier pas vers l'ascension au rôle du conseiller en management, plutôt que vers celui du critique de la façon de diriger.

Les audités seront ainsi conduits à considérer l'intervention de l'audit comme une opération participative. L'audit réussi doit être un « partnership » dans lequel l'auditeur est celui qui détecte et identifie les problèmes, et l'audité celui qui leur apporte une solution. L'auditeur explicite l'état des choses, les standards non respectés, l'effet et la cause, l'audité avec les conseils de l'auditeur, prend la décision et l'engagement assurant que l'action correctrice sera effective.

Cette approche participante présente des avantages indéniables²⁷ :

- ✓ Les recommandations d'audit qui tiennent compte des remarques des audités, auront plus de chance d'être acceptées et mises en œuvre ;
- ✓ Les audités connaissent bien souvent les causes des dysfonctionnements et leur participation permet à coup sûr de réduire le temps et les efforts nécessaires pour un bon audit et par là accroître son efficacité ;

²⁵ O.LEMANT, P.SCHICK « Guide de self audit » les éd. d'Organisation, 1995, p :158.

²⁶ L-B SAWYER « Réflexion sur la finalité de l'audit interne au service des préoccupations des dirigeants d'entreprise », RFAI n° 74, juin-juillet 1985.

²⁷ D.KHOUDRY, Y.BRIGA « Le guide d'audit communal » éd, Maghrébines 1998, p :150.

- ✓ Les audités sont portés à fournir leur aide à condition qu'ils soient convaincus qu'ils profiteront de l'audit. L'auditeur a pour mission alors de démontrer que son objectif va servir le leur.

Ainsi, la démarche de l'auditeur qui cherche à mettre en place une dynamique d'audit participative, se basera sur des actions concrètes :

- ✓ La compréhension profonde des attentes des audités, leurs habitudes de travail et leurs conceptions des problèmes posés ;
- ✓ La communication de son programme de travail, l'explication des tests et procédés d'évaluation ;
- ✓ La discussion de tout dysfonctionnement repéré et l'affirmation de son avis sur les mesures correctives à apporter ;
- ✓ La tenue de réunions régulières pour faire le point avec les audités de l'état d'avancement par rapport au programme établi ;
- ✓ La rédaction d'un rapport équilibré présentant les aspects positifs, à côté de l'analyse de dysfonctionnement ;
- ✓ La présentation et la discussion du rapport final avec les audités.

Cette approche participative qui veut qu'une mission d'audit soit effectuée en coopération avec les audités, a été parfaitement illustré par L.B Sawyer²⁸ il dit notamment que « la face que nous présentons au monde doit être le portrait :

- ✓ De quelqu'un qui fait partie de la maison, et non celle d'un policier frappant à la porte ;
- ✓ D'un guide pour améliorer les opérations et non d'un doigt pointé ;
- ✓ De quelqu'un qui entraîne les autres et non qui les abaisse ;
- ✓ D'un catalyseur qui aide les dirigeants de tout niveau de l'entreprise à corriger leurs propres problèmes faisant en sorte qu'ils reçoivent le crédit de leurs actions correctrices et non d'un projecteur braqué sans merci sur leurs défaillances ;
- ✓ Et surtout d'un agent de construction et non de destruction ».

Une démarche d'audit participative est une approche nouvelle qui s'éloigne des présupposés classiques de la notion de contrôle, et de ce fait, elle tire toute son efficacité de sa démarche créatrice d'une synergie mobilisatrice.

²⁸ L-B SAWYER « Réflexion sur la finalité de l'audit interne au service des préoccupations des dirigeants d'entreprise », RFAI n° 74, juin-juillet 1985.

§ 4 : L'audit interne comme approche multidimensionnelle

L'audit interne est une fonction universelle. Ce qualificatif doit être compris dans un double sens : c'est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les entreprises, mais c'est aussi une fonction universelle car elle s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise.

L'audit interne concerne, sinon dans la pratique, à tout le moins dans sa conception théorique, toutes les fonctions sans restriction aucune. Les objectifs et la méthodologie de l'audit interne sont universels en ce sens qu'ils s'appliquent à toutes les activités permettant ainsi de les mieux maîtriser. De la fonction financière et comptable à la fonction commerciale et logistique en passant par la fonction de fabrication et production à la fonction informatique et à toutes les autres fonctions de gestion au sens plus large et dans toutes ses composantes.

Il est fort peu de missions qui pour des raisons et à des degrés divers n'intègrent pas la comptabilité soit comme objet, soit comme outil d'audit. La comptabilité est bien un objet d'audit privilégié. Elle en est historiquement le bien ancien et reste une préoccupation majeure de la fonction. En effet, en tête des domaines de contrôle interne, figure la qualité de l'information : la comptabilité est ou doit être la source d'information privilégiée, pour les dirigeants et les gestionnaires comme pour les partenaires de l'entreprises. On l'aborde de deux manières.

Il y a tout d'abord la nécessité de vérifier la fiabilité des comptes dans leur ensemble. Les auditeurs externes ont mandat légal d'assurer la révision comptable afin de pouvoir certifier les comptes sociaux. La complémentarité entre ces derniers et l'audit interne est évidente et prend des formes diverses.

Mais l'audit interne assure plus généralement des vérifications comptables dans le cadre de ses audits opérationnels. Ce type de contrôle est riche d'enseignement car il comporte l'analyse de toutes les phases et de tous les aspects des activités de l'entreprise ainsi que des enchaînements qui les relient. Pour cela, il doit pouvoir s'appuyer sur une comptabilité qui prend alors sa véritable dimension : la traduction monétaire des opérations. C'est dans cet esprit que l'audit interne doit jouer un rôle déterminant dans l'évolution des systèmes comptables pour que ceux-ci s'adaptent en permanence aux modes de fonctionnement, de production et de vente de l'entreprise et répondent aux besoins d'analyse et de synthèse du management et on constatera d'ailleurs bien souvent que la qualité de l'information comptable préfigurera la qualité de la gestion.

Mais la comptabilité est également outil d'audit car elle est source d'informations irremplaçables pour arrêter les priorités dans le planning d'audit, pour établir le pré-diagnostic et surtout pour contribuer à toutes sortes d'analyses dans les domaines opérationnels et fonctionnels les plus divers. Tout cela confirme la permanence de l'implication de l'audit interne dans la comptabilité.

Marketing, ventes, publicité, stockage, transport, tous ces domaines doivent être explorés par l'auditeur interne. On perçoit bien que dans cette approche l'aspect financier et comptable, n'est pas seul concerné. L'universalité des objectifs de l'audit interne conduit à analyser tous les autres aspects de la fonction : relations commerciales et publicité, solvabilité des clients, qualité de livraison, recherche des prospects, etc....

L'audit interne, intégré dans la vie quotidienne de l'entreprise, est bien placé pour connaître et comprendre sa stratégie et son application aux composantes en marketing. Informé des structures et de l'historique de l'organisation, il saura restitué ses analyses par rapport à une politique d'ensemble avec plus de pertinence.

Mais dans ce domaine, autant sinon plus dans d'autres, on procédera par étapes. C'est mission après mission, en commençant par les audits les plus traditionnels, sur les sujets les plus factuels comme le respect d'une tarification ou le contrôle des dépenses de publicité que l'on acquiert la connaissance qui permettra ensuite de formuler des appréciations sur la cohérence des actions conduites avec la politique de la direction générale et sur leur efficacité.

Le marketing comporte des enjeux stratégiques et financiers de grande importance. Dans le cadre de sa mission de validation des processus de décision suivis, l'auditeur interne est appelé à jouer un triple rôle :

- ✓ Il assure de la cohérence globale de la politique marketing par rapport aux objectifs à moyen terme de l'entreprise. Il vérifie donc, que les différents plans de développement, de spécialisation ou de repli, sont explicites et servent réellement de base à l'établissement des divers plans d'action marketing ;
- ✓ Il vérifie l'adéquation des moyens employés par le marketing aux objectifs définis par l'entreprise. Le marketing dispose de quatre tactiques d'approches du marché : prix, produit, distribution et promotion, chacune ayant un objectif spécifique et des conséquences différentes sur le marché. Ces quatre moyens doivent être utilisés de manière cohérente, dans le cadre des objectifs d'ensemble de l'entreprise ;
- ✓ Il s'attache enfin à la validation des différents outils de mesure des performances. Il s'assure par là de la qualité de l'information comme moyen de motivation et comme instrument de contrôle des résultats : les objectifs sont-ils quantifiés ? L'analyse des coûts est-elle complète et suffisamment détaillée ? Comment est motivée la force de ventes ? Les aspects qualitatifs sont-ils également pris en compte ?....

La fonction de production au sens le plus large du terme est également concernée par l'audit incluant l'examen : des installations de fabrication, la maintenance, les investissements, la sécurité industrielle, etc.... Ce qui veut dire en clair que l'auditeur interne est présent aussi bien dans les usines et sur les chantiers que dans les bureaux. Sans doute la réunion d'un certain nombre de conditions est-elle nécessaire pour parvenir à cette situation, en particulier l'exigence d'une culture technique, à tout le moins pour les entreprises à haute technologie. Mais si on veut donner à la fonction la plénitude de sa dimension on comprend bien qu'il soit nécessaire que l'équipe d'audit interne soit composée d'auditeurs de toutes origines et de toutes fonctions.

L'audit du cycle de production amène l'auditeur à poser un certain nombre de questions fondamentales pour la gestion à moyen terme de l'entreprise :

- ✓ Les caractéristiques des produits fabriqués sont-elles suffisamment maîtrisées ?

- ✓ Les caractéristiques et méthodes de gestion utilisées garantissent-elles « l'excellence » tout au long du processus de production ?
- ✓ L'évolution de la fonction de production se fait-elle de façon cohérente avec le reste de l'entreprise ?

Fort d'un diagnostic complet et étayé du cycle de production, l'auditeur peut proposer des options différentes de celles déjà pratiquées par l'entreprise. Il lui reste bien sûr à convaincre ses interlocuteurs de sa compétence et de son objectivité, ainsi que de la validité de ses recommandations. Il lui faut aussi s'assurer de la simplicité et la rapidité de leur mise en œuvre, dans le contexte extrêmement évolutif des techniques actuelles de production, en particulier lorsque les activités sont « robotisables ».

L'apport de l'auditeur peut être en conséquence déterminant, dans la mesure où ses conclusions conduisent à de meilleures productivités et flexibilité de l'outil de production.

L'informatique est également un domaine privilégié de l'audit interne. L'auditeur informatique exerce son talent dans cinq directions fondamentales :

- ✓ L'audit des centres informatiques aussi bien les centres informatiques de gestion mais également l'informatique industrielle ;
- ✓ L'audit de la bureautique dans toute son étendue, sa diversité et sa complexité ;
- ✓ L'audit des réseaux informatiques nécessaire complément des deux points antérieurs, lequel exige de la part des auditeurs un niveau de compétence technique assez élevé. Néanmoins, toutes les équipes d'audit ne sont pas en mesure d'aborder ces questions, il leur faut alors trouver des solutions de substitution ;
- ✓ L'audit des systèmes en exploitation et des logiciels applicables. Ce domaine recouvre ici l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise ;
- ✓ L'audit des systèmes en développement qui présente les mêmes caractéristiques que le précédent puisqu'il se situe en amont de l'exploitation.

Le social, vaste domaine. L'audit du même nom recouvre aussi bien le contrôle de la paie, sa comptabilisation que la politique de rémunération, le respect de la législation du travail, le recrutement, l'évaluation, la formation, etc....en un mot, la gestion des ressources humaines.

Toutes les activités de l'entreprise doivent être inscrites au programme de travail de l'auditeur. Et comme il y a de plus en plus de fonctions codifiées et normalisées, le champ ne cesse de s'étendre : la qualité, l'environnement....

Section 2 : L'audit interne comme vecteur de culture

La pratique de l'audit interne est fortement corrélée par la culture des entreprises. Cette dimension culturelle se perçoit dans les formations, les organisations, les méthodes de travail, le vocabulaire....

Tout en se rattachant à la même philosophie d'audit, les uns vont privilégier la formation comptable, d'autres des formations plus diversifiées. Les uns vont s'organiser en audits décentralisés, les autres affirment que seule est efficace une fonction d'audit interne fortement centralisée.

Les outils de travail eux-mêmes sont influencés par la culture. Telle entreprise à dominante technique voit ses auditeurs privilégier interrogations informatiques, sondages statistiques, outils mathématiques, telle autre à dominante financière a un service d'audit utilisant de façon préférentielle les ratios, les contrôles et les rapprochements comptables.

Que dire encore des rapports d'audit dont la forme et le contenu sont bien loin d'être homogènes ? Là encore, l'histoire de l'entreprise pèse de tout son poids, souvent plus lourd que l'histoire de l'audit interne .

L'histoire pèse également de tout son poids dans l'évolution de la pratique de la fonction dans les entreprises. En effet, si la fonction d'audit interne est récente, dans certaines entreprises et singulièrement dans les filiales des multinationales, elle est en place depuis plusieurs décennies. C'est à dire qu'elle est entrée dans la culture, que ces entreprises pratiquent l'audit interne dans tous ses domaines. A l'opposé, d'autres entreprises découvrent la fonction et se situent au stade premier de son implantation. Si les options sont souvent les mêmes, le champ d'application est plus souvent restreint et les objectifs plus modestes. La culture de l'entreprise a un impact déterminant sur la pratique de l'audit interne. Mais la fonction véhicule à son tour une culture. En instaurant l'audit interne, l'entreprise intériorise - en plus d'une culture de contrôle - une culture de remise en cause, une culture de transparence, une culture de performance.

La remise en cause est au cœur même du processus d'évolution conceptuelle de l'audit interne. L'évolution du système d'audit traduit un processus continu de remise en cause²⁹.

- ✓ La remise en cause de l'audit externe a abouti à la mise en place de l'audit interne ;
- ✓ La remise en cause de l'audit financier a abouti au développement de l'audit opérationnel (restreint) et de l'audit de management (audit opérationnel élargi) ;
- ✓ La remise en cause de l'auditeur-policier a abouti à l'émergence de l'auditeur-conseiller et de l'auditeur-consultant ;

²⁹ M.LARAQUI HOUSSAINI « L'audit interne opérationnel et financier » 1^{ère} éd 1999, Collection AUDITOR, p :69.

- ✓ La remise en cause de l'audit détection a abouti au développement de l'audit préventif et directif ;
- ✓ La remise en cause de l'indépendance de l'auditeur a donné naissance aux comités d'audit.

La remise en cause est également à l'essence du travail de l'auditeur et de son apport additionnel à l'entreprise.

L'audit qui a donc l'ambition de véhiculer une culture de changement devrait faciliter cette transmission à l'intérieur de l'entreprise et lui permettre de découvrir de nouveaux comportements collectifs voire de nouvelles capacités d'action collectives.

Les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux que leur propose l'auditeur interne.

Les audités doivent envisager l'audit dans une optique résolument constructive. Considérer l'audit interne comme une fonction d'assistance, loin de toute action « police », permettant aux différents acteurs audités de mieux gérer leurs systèmes.

Mais pour qu'un tel changement puisse s'accomplir, il ne faut pas seulement que les rapports de force à l'intérieur de l'organisation lui soient favorables. Il faut aussi et bien d'avantage que des capacités suffisantes au moins potentiellement soient disponibles : capacités cognitives, capacités relationnelles, modèles de gouvernement.

Ni l'élaboration ni la mise en œuvre d'un changement ne peuvent donc se concevoir, ni à plus forte raison, se justifier en dehors et indépendamment du système d'action qui est l'objet du changement et dont les caractéristiques et modes de régulation en conditionnent toujours profondément le déroulement.

La connaissance de la réalité du fonctionnement du système « entreprise » est donc fondamentale. Par définition, l'auditeur interne doit s'intégrer totalement dans la vie de son entreprise. Il doit s'intéresser, se passionner pour son activité, ses produits, son histoire, sa culture. Un auditeur qui ne perçoit pas la particularité de son entreprise est un observateur extérieur, qui saura peut être trouver les bonnes solutions techniques aux problèmes rencontrés mais restera souvent trop théorique, incapable de pressentir les conditions à réunir et les précautions à prendre pour tenir compte des réalités spécifiques de cette entreprise et permettre ainsi leur mise en œuvre avec succès. Il faut donc plonger dans l'univers de l'entreprise décoder son langage, ses usages, ses comportements afin de les intégrer dans son travail d'auditeur.

Cependant, l'utilisation des connaissances sur la réalité du système humain concerné n'est pas suffisante pour bien guider les changements. Elle doit se doubler d'un pari sur les réactions des hommes, sur l'état de leurs capacités individuelles et collectives et sur les possibilités de développement de ces capacités.

L'audit interne véhicule également une culture de transparence. Il apporte à la direction générale une information précise sur la manière dont sa politique est appliquée au niveau audité et sur son degré de pénétration.

Les performances attendues de l'audit sont une assurance indépendante donnée à la direction :

- ✓ De l'existence de structures de contrôle adaptées, sûres, viables, économiques, et qui donnent satisfaction dans leur fonctionnement ;
- ✓ Du réalisme des informations ;
- ✓ De la réalité de la mise en œuvre des politiques, ou inversement de l'identification des besoins de modification ou de refontes profondes des options établies .

La transparence se matérialise au cours de la mission d'audit par le respect de l'auditeur d'un certain nombre de règles :

- ✓ Respect de la voie hiérarchique de l'audité pour procéder à des entretiens ;
- ✓ Rappel clair et net de la mission et de ses objectifs à ses interlocuteurs ;
- ✓ Les communications écrites d'un entretien avec l'audité doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à sa hiérarchie ;
- ✓ Sur le terrain, l'observation (des processus, des documents, des comportements...) ne peut être « clandestine ». L'auditeur interne prévient les audités de ses visites et de ses intentions ;
- ✓ Enfin, rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux acteurs concernés.

L'audit s'oriente de plus en plus vers une approche intégrée globale de l'entreprise. L'audit devient alors un audit de la performance et les normes d'audit se situent dans la réalisation de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et de l'économie des systèmes audités.

Une réponse positive à la question de l'auditeur « est ce que l'objectif est atteint ? » donne souvent naissance à la question : « existe-il une alternative plus efficace pour atteindre les mêmes résultats ? » l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

L'efficacité est définie comme étant « la mesure dans la quelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés³⁰ ».

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits d'une part, et les ressources utilisées pour les produire d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout un ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour une qualité et quantité données de produits ou de services.

³⁰ J.REFFEGEAU, F.DUBOIS et D.DE MENONVILLE « L'audit opérationnel » PUF 3^{ème} éd. 1991 p,23.

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

L'audit interne véhicule une culture de progrès, une recherche de la performance. L'audit ne vise pas seulement à dresser un constat des forces et des faiblesses du fonctionnement d'une organisation. En créant le consensus le plus large possible sur ce constat, l'audit vise aussi à créer une dynamique de progrès autour d'orientations spécifiques d'amélioration.

L'auditeur interne pratique à son niveau ce que T.PETTERS³¹ appelle « le management baladeur » : écouter son environnement, développer des relations avec les audités, bref garder le contact.

« Garder le contact » signifie que l'on cherche à s'informer de façon tangible voire viscérale. Cette approche constitue « la technologie de l'évident » la seule qui conduit selon l'auteur au leadership efficace.

La réalisation de la performance voire de l'excellence est liée à la définition de valeurs. Lorsque la pratique de l'audit interne est fondée sur un ensemble de valeurs partagées par tous les acteurs et en accord avec la mission de l'organisation, une culture stimulante est orientée en permanence vers l'excellence peut prévaloir. Une grande part de ce que font les auditeurs internes en tant que tel conforte et valide ce que l'organisation estime être ses valeurs importantes. L'audit interne, placé dans le contexte des valeurs de l'organisation devient de plus en plus pertinent.

Le principe sous-jacent est que les gens contribuent au développement d'une activité quand ils croient en ses valeurs.

Il est difficile, voire impossible de bien gérer une organisation sans connaître sa culture avec précision. C'est pourquoi estime H.VASQUEZ³² qu'il faut connaître les composantes de cette culture, les valeurs, les coutumes pour les analyser, vérifier si elles sont ou non adéquates et éliminer celles qui représenteraient réellement un obstacle à une conception moderne de la gestion.

Une mauvaise culture est pour l'auditeur celle où les valeurs qui priment sont : l'immobilité dans le travail, la non-participation et la non-intégration dans l'entreprise, le manque de créativité, le nonaccès à la responsabilité, la promotion uniquement par ancienneté, le refus des contrôles, le manque d'habitude du travail en équipe, etc..

Au contraire, les valeurs d'une bonne culture peuvent être : la participation, la promotion au mérite, la stimulation aux nouvelles idées, la polyvalence, la mobilité, le goût

³¹ T.PETTERS , N.AUSTIN « La passion de l'excellence », InterEditions, 1992.

³² E.HEVIA-VASQUEZ « Une nouvelle profession : L'audit interne situation actuelle et tendance futures », RFAI n° 112, p :9.

du risque, le travail en équipe, la formation permanente, le sérieux des obligations, la préoccupation de l'image, l'éthique dans les affaires.

Si l'on transpose ces valeurs à l'audit interne, la première question que nous devrions nous poser serait de savoir si le contexte dans lequel le service audit mène à bien ses fonctions, est préparé à être efficace. L'objectif de base doit être une culture appropriée d'audit dans l'entreprise, culture qui rend possible le développement de la fonction et l'accomplissement correct de ses tâches et objectifs. Une culture d'autant plus primordiale pour développer la fonction d'audit interne dans ses aspects tels que l'on doit les concevoir aujourd'hui.

Conclusion de la première Partie

Quels sont les déterminants à la création d'une fonction d'audit interne ?

Existe-t-il des contraintes à sa mise en place dans l'entreprise ?

Quels sont les conséquences—managériales et culturelles- de l'introduction d'un tel service ? En d'autres termes, quelle est l'opportunité de sa mise en place ?

Sans déterminer ces critères absolus qui expliqueraient la création de la fonction, L.COLLINS et G VALIN³³ signalent des critères possibles de sa mise en place :

- ✓ La taille de l'entreprise : le phénomène est prépondérant dans les grandes entreprises. Mais dans tous les secteurs, l'audit interne ne concerne pas, que les entreprises de taille importante. L'influence de la taille, nous semble, porter d'avantage sur les méthodes de conduire des missions et sur les modes de relations et de communication des auditeurs avec leur « environnement » ;
- ✓ La décentralisation géographique dont le rôle n'est certes pas à négliger mais qui joue davantage sur le nombre des auditeurs que sur la décision de créer le service ;
- ✓ La multiplication des secteurs d'activité est également invoquée pour expliquer la création de la fonction, les remarques sont les mêmes que précédemment : influence certes non négligeable mais surtout incidence sur l'importance de l'équipe d'auditeurs ;
- ✓ Un quatrième critère est avancé par les auteurs qui nous semblent le plus déterminant : la politique de gestion. La délégation des pouvoirs génère de façon quasi-automatique l'exigence d'un regard à posteriori. Mais allant au-delà, on peut affirmer que la culture de gestion ou plutôt la culture de management est dans l'immense majorité des cas à l'origine de la naissance de la fonction.

Néanmoins, l'opportunité de la création d'un service d'audit interne peut être discutable pour des considérations organisationnelles, humaines et culturelles inhérentes à l'entreprise. Une telle entité exige l'existence et la mise en place de préalables nécessaires à la création d'un contexte opérationnel et réceptif pour la fonction.

Ces préalables sont :

- ✓ La définition d'une politique de gestion claire et précise ;
- ✓ La structuration et la définition du système « organisation » ;

³³ L.COLLINS,G. VALIN « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », éd.DALLOZ, 1992

- ✓ L'existence d'un système d'information ;
- ✓ L'adhésion des acteurs.

Politiques, plans, dispositions individuelles ou conjoncturelles, normes et procédures de travail, système d'information, environnement de contrôle sont des référentiels dont la connaissance est nécessaire pour l'auditeur interne.

En l'absence d'objectifs clairs et précis, l'auditeur peut-il prétendre à une appréciation objective et pertinente des dysfonctionnements éventuels ?

Quels décalages dans l'applicabilité d'une norme ou d'une procédure, peuvent être observés des référentiels préétablis ?

Quelles explications trouver aux éventuelles déviations d'un système à la validation des faits détectés par l'auditeur en l'absence d'un système d'information ?

L'auditeur peut-il prétendre à être un véritable consultant interne en l'absence d'une adhésion des acteurs audités ?

C'est la réelle prise en charge par l'ensemble de l'organisation du concept du contrôle interne qui permettrait de créer un environnement propice à la pratique de l'audit interne. L'horizon du contrôle interne est beaucoup plus global : ce sont les comportements de toute la chaîne de pouvoir et d'action, du conseil d'administration et de son président jusqu'aux échelons d'exécution qui sont en cause. Le souci des dirigeants d'instaurer un contrôle interne efficace doit se manifester à travers l'ensemble de l'entreprise. Il est vrai que les modes de fonctionnement sont encore trop souvent caractérisés par l'individualisme, par la pratique du pouvoir sans partage : c'est plus facile, et croît-on efficace de décider seul et vite en s'embarrassant le moins possible des contraintes de l'entourage et du formalisme des règlements caractérisés encore par la défense du pré-carré et par le refus du contrôle qui, pense-t-on, porte atteinte à « l'honneur », ces modes de fonctionnement ne constituent pas un climat propice à l'épanouissement d'un contrôle interne moderne basé sur une relation de type contractuel entre les acteurs de l'entreprise et sur un sens d'efficacité collective. Mais aujourd'hui, la globalisation de l'économie et la mondialisation des échanges ne laissent plus beaucoup de place à de tels singularismes, en tout cas dans ce qu'ils ont de négatifs.

**DEUXIEME PARTIE :ANALYSE
EMPIRIQUE DE L'AUDIT INTERNE
DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE**

Chapitre 1 : Analyse des données, résultats et interprétation

Etudier l'audit interne revient en fait à étudier le processus de création, les modes de fonctionnement et de gestion de l'entité dans l'entreprise marocaine. Une fonction qui reste récente et surtout peu développée dans nos entreprises.

Dès lors la question est de savoir : Comment se crée la fonction d'audit interne dans l'entreprise marocaine ? Quels sont les motifs qui ont poussé le manager marocain à recourir à l'audit ? Qu'attend-on de cette entité ? Par rapport à quel référentiel la gère-t-on ? Comment l'auditeur interne est-il perçu ? ...

Ces questions nous tenterons d'y répondre à travers une enquête que nous avons effectuée auprès des responsables de la fonction.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de l'enquête est de :

- ✓ Situer le statut, l'historique et l'organisation de la fonction d'audit interne dans l'entreprise marocaine ;
- ✓ Identifier les motifs qui ont entraîné la mise en place de l'audit interne, ses indicateurs, l'orientation, le rôle et les objectifs qui lui ont été assignés ;
- ✓ Cerner la pratique de l'entreprise marocaine en matière d'audit interne ;
- ✓ Identifier les contraintes et les difficultés qui entravent son fonctionnement et son développement ;
- ✓ Situer les perspectives d'avenir pour une telle fonction dans l'entreprise marocaine.

Pour apprécier ces différentes questions, nous avons préféré de mener des entretiens directs avec des responsables de la fonction d'audit interne.

Deux soucis ont guidé le choix de notre approche :

- ✓ Un souci de généralisation des résultats de notre étude. Pour répondre à cette préoccupation nous avons tenu à ce que plusieurs secteurs soient représentés dans notre échantillon ;
- ✓ Un souci de pertinence des résultats et de profondeur dans l'analyse, que seuls des entretiens téléphoniques peuvent y répondre.

Faute d'une population-mère bien circonscrite, nous avons retenu au niveau de l'échantillon une quinzaine d'entreprises adhérentes à l' AMACI³⁴ et des entreprises que nous avons sélectionné nous même.

Les entretiens avec les responsables de la fonction se sont déroulés sur une période de un mois. La principale difficulté à laquelle nous nous sommes confrontés est la disponibilité des responsables d'audit sur des périodes différenciées ce qui nous amenait à revoir continuellement la planification des entretiens.

Section 1 : L'enquête et sa représentativité :

L'enquête est réalisée auprès de 20 entreprises représentant les secteurs suivants :

- ✓ Industrie ;
- ✓ Commerce ;
- ✓ Services et assurances ;
- ✓ Banques ;
- ✓ Public.

§ 1 : Répartition par secteur

	Industrie	Commerce	Service & Assurances	Banques	Public
Poids relatif du secteur	20%	16,7%	16,7%	23,3%	23,3%

§ 2 : Répartition par capital

	1 à 51 M Dhs	100 à 299 M Dhs	300 à 999 M Dhs	1 à 11 MD Dhs
Poids relatif de la tranche	20%	45%	20%	15%

M Dhs : Millions de dirhams

MD Dhs : Milliards de dirhams

§ 3 : Répartition par chiffre d'affaires

	100 à 299 M Dhs	300 à 400 M Dhs	500 à 999 M Dhs	1 à 10 MD Dhs
Poids relatif de la tranche	25%	20%	15%	40%

M Dhs : Millions de dirhams

MD Dhs : Milliards de dirhams

³⁴ AMACI : Association Marocaine des Auditeurs et Consultants Internes.

§ 4 : Répartition par Effectif

Effectif	Echantillon
50 à 299	25%
300 à 499	25%
500 à 999	20%
1000 à 4000	20%
4001 à 25000	10%

Section 2 : Caractéristiques Générales

§ 1 : La dénomination de la fonction Audit Interne

(Répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Audit interne	75,0	33,3	33,3	60,0	40,0	55,0
Inspection générale	-	-	-	20,0	-	1,0
Contrôle général	-	-	33,3	-	-	0,5
Contrôle interne	-	-	-	20,0	-	0,5
Autres	25,0	66,7	33,3	-	60,0	43,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La dénomination « Audit Interne » est très fréquemment utilisée y compris dans le secteur bancaire. Néanmoins, certaines banques continuent à lui préférer –par tradition- celle d’inspection générale. Une dénomination qui reste différenciée beaucoup plus sur un plan formel. On a pu relever au cours de nos entretiens que certaines banques disposent d’un service d’audit interne et d’un service d’inspection générale, deux entités distinctes mais qui travaillent dans la logique –complémentaire- d’un seul et unique service. Tantôt les auditeurs sont appelés à faire des missions d’inspection tantôt les inspecteurs sont appelés à faire des missions d’audit interne.

D’autres dénominations coexistent, à côté de ’audit interne, on trouve « Audit et Méthodes », « Audit et Conseil », « Audit et Budget », « Audit et Contrôle de gestion », « Audit et Qualité ». Ces diverses dénominations dénotent que l’entité cumule plusieurs responsabilités fonctionnelles dont l’audit interne.

Il est à noter que ces dénominations peuvent concerner diverses formes organisationnelles en fonction du poids que la direction générale décide d’attribuer à l’audit interne : service, division, département ou direction.

§ 2 : La fonction Audit Interne est rattachée

(Répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Directement au Président	-	33,3	-	20,0	20,0	15,0
Au Conseil d'Administration	-	-	-	-	-	-
A la Direction Générale	50,0	66,7	66,7	60,0	60,0	60,0
A la Direction Administrative et Financière	25,0		33,3	-	-	10,0
A la direction Comptable	-	-	-	-	-	-
A une autre Direction	25,0			20,0	20,0	15,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La fonction est rattachée au plus haut niveau de la hiérarchie 75 % (15 % + 60 %). En France, le rattachement se situe également au plus haut niveau de la hiérarchie (71,7%)³⁵.

Aux Etats-Unis, les services d'audit interne sont fortement rattachés aux présidents des conseils d'administration³⁶.

Dans 20 % des banques marocaines interrogées, le service d'audit interne est directement rattaché au président directeur général. En revanche, il n'est jamais rattaché au conseil d'administration.

Le choix du point de rattachement est corrélé aux spécificités managériales et structurelles de chaque entreprise.

Néanmoins, il serait intéressant de confronter le positionnement de la fonction que nous avons observé aux considérations théoriques de certains acteurs.

Pour L.Collins et S-E Benjelloun³⁷, il serait préférable, de « ne rattacher le service d'audit interne ni au niveau suprême de la hiérarchie ni à un niveau trop subalterne. Il serait perçu, dans le premier cas, comme un émissaire du président et l'on s'attendrait à ce qu'il transmette ses instructions, ce qui n'est pas du tout son rôle. Dans l'autre cas, il serait bien difficile à l'auditeur de se faire admettre comme interlocuteur valable ».

L'idée sous-jacente est que la décision du point de rattachement du service doit tenir compte de l'orientation donnée aux missions d'audit.

³⁵ « L'audit interne en France en 1991 », IFACI, p :10.

³⁶ A.ANDERSEN, IFACI « L'audit interne dans le monde, réalités et perspectives », enquête 1995 ;54^{ème} Conférence Internationale, p :13.

³⁷ L.Collins, S-E Benjelloun « L'audit interne, outil de compétitivité », les éd . TOUBKAL, Publi-Union, 1994, p :99.

Le rattachement à la direction générale dans plus de la moitié des entreprises interrogées traduit, à notre sens, le caractère généraliste voire universel des préoccupations des auditeurs et de la fonction.

Le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé. Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations.

En réalité c'est plus l'esprit du rattachement, le comportement de celui auquel le service est rattaché et la force de caractère des auditeurs qui garantiront son indépendance et donc son efficacité.

§ 3 : Le rôle assigné à l'audit interne par la direction générale

(fréquence des réponses- plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne	75,0	100,0	67,0	80,0	80,0	80,0
Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation	100,0	100,0	33,3	60,0	80,0	75,0
Evaluation indépendante des informations financières	25,0	67,0	33,3	60,0	80,0	60,0
Cursus de formation à d'autres fonctions (pépinière)	25,0	33,3	-	40,0	40,0	25,0

Le rôle assigné à l'audit interne par ordre décroissant d'importance :

- ✓ Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne (80%)
- ✓ Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation (75 %)
- ✓ Evaluation indépendante des informations financières (60 %)
- ✓ Cursus de formation à d'autres fonctions (pépinière) (25 %)

Ernst et Young³⁸ observent la même tendance en France. Le rôle assigné à l'audit interne par ordre décroissant d'importance, noté de 1 à 5 :

- ✓ Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne (3,79)

³⁸ Ernst et Young « les indicateurs de performances de l'audit interne », Enquête internationale 1996, P :4.

- ✓ Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation (3,79)
- ✓ Evaluation indépendante des informations financières (2,56)
- ✓ Coursus de formation à d'autres fonctions (pépinière) (2,25)

§ 4 : Le rôle assigné par le conseil d'administration (ou le comité d'audit)

(fréquence des réponses- plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne	-	-	33,3	-	-	5,0
Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation	25,0	-	33,3	-	-	10,0
Evaluation indépendante des informations financières	-	-	33,3	-	-	5,0
Coursus de formation à d'autres fonctions (pépinière)	-	-	33,3	-	-	5,0

En France, les comités d'audit mettent en avant la qualité de l'information financière.

Le rôle assigné à l'audit interne (par ordre décroissant d'importance, noté de 1 à 5)³⁹ :

- ✓ Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne (3,62)
- ✓ Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation (3,18)
- ✓ Evaluation indépendante informations financières (3,12)
- ✓ Coursus de formation à d'autres fonctions (pépinière) (2,38)

A l'inverse au Maroc, l'enquête révèle que le conseil d'administration n'a pratiquement aucun rôle à jouer au niveau de l'audit interne.

Il y a une conception hiérarchique qui prévaut au niveau de nos entreprises qui fait que le conseil ne traite jamais avec le service d'audit interne. Il transmet ses orientations et ses directives à la direction générale qui se charge de les transmettre au service concerné.

Cependant, certains auditeurs interrogés considèrent que la nouvelle loi sur la société anonyme ouvre la voie pour qu'un tel organisme joue son rôle au niveau de l'audit interne⁴⁰.

³⁹ Op cit p :4.

⁴⁰ Au cours des entretiens, nombreux sont les auditeurs qui prévoient un rôle plus important au conseil d'administration dans l'avenir.

Section 3 : Historique

§ 1 : Ancienneté de la fonction Audit Interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
1 an	25,0	-	66,7		-	15,0
Jusqu'à 2 ans	25,0	-	33,3		-	10,0
De 3 à 5 ans	50,0	-	-	-		10,0
De 6 à 10 ans	-	33,3		20,0	40,0	20,0
De 11 à 20 ans	-	66,7	-	20,0	40,0	25,0
De 21 à 40 ans	-	-	-	40,0	20,0	15,0
Plus de 40 ans	-	-	-	20,0	-	5,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les réponses obtenues de l'enquête montrent que la fonction de l'audit interne, est en général récente : moins de 20 ans d'existence dans 80 % des cas et moins de 10 ans dans 40 % des cas.

L'analyse par secteur révèle par ailleurs que les banques sont les structures ayant mis en place le plus tôt la fonction de l'audit interne (80 % d'entre elles disposent de la fonction depuis plus de 10 ans). La fonction est relativement bien ancrée dans les entreprises publiques (60,0 % disposent de la fonction d'audit interne depuis au moins 10 ans). En revanche, dans les services et assurances, la fonction a moins de 2 ans (100 % des entreprises du secteur).

L'analyse internationale par secteur pareillement, au cas marocain que se sont les banques qui ont mis la fonction. L'enquête internationale révèle également qu'à côté des banques, les assurances sont les structures ayant mis le plutôt une fonction d'audit interne (26 % des services ont plus de 30 ans d'existence).

A l'inverse au Maroc, les assurances restent un secteur où la fonction audit interne est non seulement très récente (100 % des entreprises du secteur services et assurances ont moins de 3 ans d'existence) mais également très peu implantée⁴¹.

§ 2 : L'intervention des recommandations pour créer la fonction

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	25,0	66,7	33,3	20,0	60,0	40,0
Non	75,0	33,3	66,7	80,0	40,0	60,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

⁴¹ Au cours de notre enquête, on a constaté que des sociétés importantes du secteur d'assurances ne disposent pas d'un service d'audit interne.

Les recommandations externes interviennent dans plus du tiers des cas de création de l'audit interne dans les entreprises marocaines. Mais la création du service émane principalement d'organes internes à l'entreprise (60,0 %). Un besoin ressenti de manière beaucoup plus accentuée par les entreprises françaises qui interviennent de manière unilatérale dans 76,3 % des cas de création d'audit⁴².

§ 3 : Origine des recommandations pour créer la fonction Audit Interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Etat- Autorité de tutelle	-	-	-	-	20,0	5,0
Commissaires aux comptes	-	33,3	-	-	-	5,0
Cabinet d'audit externe	-	66,7	-	-	80,0	30,0
Autre	100,0	-	100,0	100,0		60,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'Etat, les autorités de tutelle, les réglementations professionnelles, les cabinets d'audit externe et les commissaires aux comptes ont joué un grand rôle dans l'instauration de la fonction d'audit interne (plus du tiers des entreprises interrogées).

Par ailleurs, l'analyse par secteur d'activité révèle que les organismes publics ont plus que les entreprises des autres secteurs instauré une fonction d'audit interne à la suite des recommandations des cabinets d'audit externe (80 %), alors que l'Etat et les autorités de tutelle n'interviennent que pour (20 %). Ce qui est à l'encontre de la tendance internationale où l'analyse par secteur d'activité révèle que les organismes publics ont instauré la fonction essentiellement à la suite des recommandations de l'Etat et des autorités de tutelle⁴³ (71 %).

Les recommandations de Bank Al-Maghreb ont été le principal impulseur de l'audit interne au niveau des sociétés de crédit marocaines.

Dans le secteur industriel, le client peut être un acteur « intransigeant » à la mise en place de l'audit interne :

« Obligation de la norme externe : qualifier les procédures et processus de production pour atteindre les objectifs de qualité et de fiabilité du produit agréé avec le client »

*Directeur du service audit interne
D'une société industrielle.*

L'action des commissaires aux comptes reste timide et n'est présente qu'au niveau du secteur commercial (33,3 %) contrairement aux entreprises françaises où les commissaires aux comptes arrivent en tête des prescripteurs externes⁴⁴ (59,4 %).

⁴² « L'audit interne en France » IFACI 1991, p : 12.

⁴³ IFACI « L'audit interne dans le monde, réalités et perspectives ». Enquête 1995, 54^{ème} Conférence Internationale, p :11.

⁴⁴ IFACI « L'audit interne en France en 1991 », p :13.

§ 4 : Initiateurs à la création de la fonction

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
La direction générale	100,0	40,0	40,0	80,0	80,0	70,0
La direction financière	-	-	20,0	-	-	5,0
Le conseil d'administration	-	40,0	-	-	-	5,0
Autre		20,0	40,0	20,0	20,0	20,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La direction générale est la principale initiatrice de la fonction (70 %) .

En France, l'initiative de la création de l'audit interne revenait également à la direction générale (83,2 %) ⁴⁵.

Au cours de nos entretiens, on a pu noter que la venue d'un nouveau directeur général, le recrutement d'un directeur financier, le contrôle de l'entreprise par un nouvel actionnaire étaient dans la majorité des cas à l'origine de la mise en place de la fonction.

L COLLINS et G.VALIN⁴⁶ signalent parmi les critères possibles à la création d'un service d'audit interne : la politique de gestion. C'est l'impulsion d'une nouvelle politique de gestion qu'on peut même affirmer une nouvelle culture de gestion par les nouveaux « arrivants » qui est à l'origine de la naissance de la fonction.

Culture de spécialisation dans laquelle l'appréciation du contrôle est considérée comme une spécialité à côté des autres et qui exige pour son exercice l'apprentissage d'une méthode ; culture de contrôle également où l'on ne saurait se satisfaire d'une organisation sans qu'elle ait été soumise à une contre vérification par un tiers et ce pour le plus grand profit de l'entreprise⁴⁷.

⁴⁵ Op cit, p12.

⁴⁶ L.COLLINS et G.VALIN « Audit et contrôle interne – Aspects financiers opérationnels et stratégiques », éd Dalloz, 1992, p : 92.

⁴⁷ J.RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne » les éd. d'organisation , 1995, p :20.

§ 5 : Motifs ayant été à l'origine de la création de la fonction

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Besoin d'avis sur l'efficacité des fonctionnements	85,0	66,7	33,3	100,0	40,0	65,0
Non-respect des procédures comptables	25,0	-	33,3	60,0	-	25,0
Découverte ou crainte de fraudes	25,0	33,3	33,3	60,0	40,0	40,0
Doutes sur l'efficacité du système en vigueur	50,0	33,3	33,3	20,0	40,0	35,0
Mise en place d'une décentralisation	25,0	-	33,3	40,0	40,0	30,0
Doute, insatisfaction sur la remontée des informations	25,0	-	33,3	20,0	40,0	25,0
Application des règles professionnelles	50,0	33,3	33,3	60,0	20,0	40,0
Changement de taille ou de structure	25,0	20,0	33,3	40,0	-	16,7
Autres motifs	-	33,3	66,7	20,0	-	16,7

La création d'un service d'audit interne répond prioritairement aux soucis des initiateurs de s'assurer de l'efficacité des fonctionnements et dans une moindre mesure, d'anticiper ou de statuer sur des cas de fraudes.

L'analyse par secteur montre que :

L'industrie privilégie des motifs d'évaluation d'efficacité des fonctionnements (80 %), des méthodes et systèmes en vigueur (50 %).

L'application des règles professionnelles est un impératif pour le secteur automobile.

« L'évaluation d'un processus est un examen méthodique et indépendant servant à établir si le processus de production d'un produit et les activités liées à ce dernier satisfont aux dispositions préfixées en matière de qualité, si celles-ci sont adéquates et si elles sont efficacement mises en œuvres pour atteindre les objectifs ».

*Auditeur interne d'une entreprise
du secteur automobile*

Le secteur commercial se soucie davantage de l'application de l'organisation de l'actionnaire principal (66,7 %) qui est généralement la société mère pour les filiales des sociétés multinationales.

Le secteur des services et assurances ont de nombreux besoins différents de ceux proposés (66,7 %)

« La fonction audit interne répond au besoin d'un œil neuf pour guider dans l'esprit de l'organisation ».

Directeur financier d'une société de services

« Le service audit répond prioritairement à un besoin d'informations efficaces et fiables ».

*Directeur du service audit interne
d'une société de crédit*

Les banques privilégient davantage le besoin d'avis sur l'efficacité des fonctionnements (100 %), la fraude ou le non-respect des procédures comptables n'interviennent qu'en deuxième lieu (60 %). Ce qui dénote du désir du développement d'une vision d'audit plutôt que d'une conception d'inspection dans l'esprit des initiateurs de cette fonction.

Le secteur public : la mise en place d'une décentralisation, le souci de la remontée des informations, la crainte de fraudes et le besoin d'avis sur l'efficacité des fonctionnements sont les principaux motifs à la mise en place d'une entité d'audit interne.

En se référant aux travaux théoriques de L.COLLINS et de G.VALIN⁴⁸ sur les critères qui détermineraient la création de la fonction d'audit interne, on ne peut pas avancer que la taille de l'entreprise est beaucoup plus une caractéristique qu'un déterminant des entreprises interrogées.

La taille est une caractéristique présente dans 30 % des entreprises de l'échantillon. Un phénomène prépondérant au niveau des banques et des entreprises publiques (57,1 % au niveau de chaque secteur).

La décentralisation géographique est également invoquée par les mêmes auteurs pour expliquer la création d'une fonction d'audit interne. Ce critère détermine parallèlement à d'autres facteurs la création de l'entité dans 30 % des entreprises de l'échantillon. Les entreprises publiques et le secteur industriel avancent ce motif respectivement dans 40 % et 25 % des cas.

§ 6 : Les objectifs de départ de la fonction

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Le contrôle comptable et financier	25,0	33,3	66,7	40,0	60,0	45,0
L'audit des procédures	83,3	80,0	33,3	85,7	57,1	65,0
L'audit opérationnel	75,0	66,7	66,7	80,0	40,0	65,0

⁴⁸ L.COLLINS et G.VALIN « Audit et contrôle interne– Aspects financiers opérationnels et stratégiques », éd Dalloz, 1992.

L'audit des procédures et l'audit opérationnel apparaissent comme des objectifs initiaux (65 % des cas).

Le contrôle comptable et financier reste un domaine très lié à l'audit externe.

Les objectifs de départ assignés à l'audit interne en France restent l'audit des procédures⁴⁹ (63,7 % des cas).

A l'inverse, à l'échelle internationale, le contrôle comptable et financier apparaît comme un objectif initial prioritaire⁵⁰ (62 % des cas).

§ 7 : Spécialisation ou élargissement de la fonction

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	25,0	100,0	33,3	60,0	80,0	60,0
Non	75,0	-	66,7	40,0	20,0	40,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'audit interne a connu un élargissement dans un peu plus de la moitié des entreprises interrogées (60 %).

Les entreprises qui n'ont pas connu une évolution de leurs objectifs initiaux (40 % des cas) l'ont été :

- ✓ Leur évolution en matière d'audit reste timide ;
- ✓ Une vision⁵¹ initiale ou un projet d'audit très large qui englobe toutes les activités et fonctions de l'entreprise (l'audit opérationnel apparaît comme un objectif initial dans 70 % des cas)
- ✓ La fonction d'audit est récemment implantée (30 % des entreprises ne disposent de la fonction que depuis 2 ans)

⁴⁹ IFACI « L'audit interne en France en 1991 » p :13.

⁵⁰ IFACI « L'audit interne dans le monde, réalités et perspectives » Enquête 1995 ; 54^{ème} Conférence Internationale.

⁵¹ On préfère parler de vision plutôt que d'objectifs : car ces derniers sont censés être atteints.

§ 8 : Champ de développement de la fonction

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Le contrôle comptable et financier	-	-	-	60,0	40,0	25,0
L'audit des procédures	-	33,3	-	60,0	40,0	25,0
L'audit opérationnel	100,0	33,3	100,0	20,0	80,0	65,0
L'audit du management	-	66,7	-	20,0	60,0	30,0

L'audit interne semble avoir évolué vers une orientation opérationnelle (65 %) et managériale (30 %). Les préoccupations relatives aux procédures constituent néanmoins un objectif secondaire important dans le domaine des banques (60 %).

§ 9 : Motifs de l'élargissement

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Evolution des besoins du management	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Evolution des compétences des auditeurs	-	66,6	-	20,0	20,0	20,0
Augmentation du budget de l'audit interne	-	33,4	-	-	-	5,0
Autres	-	-	-	-	-	-

Le principal déterminant de l'élargissement est l'évolution des besoins du management.

« L'audit interne est un outil d'amélioration interne pour le management »

*Directeur du service d'audit interne
d'une société industrielle.*

« L'audit interne est un moyen d'assistance au management pour l'efficacité des procédures, des moyens, du personnel dans les différents sites composant l'entreprise »

Auditrice interne d'une entreprise publique.

Section 4 : Champ d'intervention actuel

§ 1 : Les audits opérationnels les plus pratiqués

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
La finance	50,0	66,6	66,6	80,0	60,0	65,0
La production	75,0	66,6	33,0	80,0	80,0	70,0
Le commercial / Marketing	75,0	100,0	33,0	20,0	80,0	60,0
L'informatique	50,0	33,3	33,0	60,0	40,0	40,0
Les ressources humaines	50,0	66,6	33,0	60,0	60,0	60,0
D'autres fonctions	50,0	66,6	66,6	-	80,0	40,0

Dans les audits opérationnels réalisés, la production est le domaine d'action privilégié. Deux autres domaines sont en général particulièrement sollicités : la finance et le commercial-marketing.

Pareillement au cas marocain, la production est une fonction largement auditée en France⁵² (77,8%). A l'opposé dans la pratique internationale, la finance reste le domaine le plus concerné par les audits opérationnels réalisés⁵³ (82%).

L'analyse par secteur montre que la pratique de l'audit opérationnel englobe toutes les fonctions de l'entreprise ce qui dénote de l'orientation générale de la fonction d'audit interne au Maroc.

Par ailleurs, si l'on rapproche ces données au niveau de chaque secteur on remarque :

- ✓ Au niveau de l'industrie une prépondérance de l'audit de la production et du commercial-marketing (70%). On remarque également une montée dans la pratique de l'audit qualité (50%). Un domaine qui est appelé à se développer dans les années à venir selon les propres dires des professionnels du secteur.
- ✓ Au niveau du commerce, le commercial-marketing est pratiqué de manière unanime par les entreprises du secteur. La logistique est un domaine qui est de plus en plus pratiqué à côté des autres fonctions support : la finance et les ressources humaines.
- ✓ Au niveau du secteur services et assurances, la finance reste un domaine particulièrement sollicité à côté de la fonction technique : production et sinistres .
- ✓ Au niveau des banques, la finance et la production (l'exploitation) restent des domaines privilégiés (80%).

⁵² IFACI « L'audit interne en France en 1995 », p 14.

⁵³ IFACI « L'audit interne dans le monde – Réalités et perspectives » Enquête 1995, p :25.

- ✓ Au niveau du secteur public, la pratique de l'audit reste très hétérogène malgré la prédominance de l'audit de production (80%). On remarque une forte corrélation entre la prépondérance d'un audit opérationnel et le secteur d'activité de l'entreprise. Ainsi au niveau d'une entreprise commerciale l'audit de la fonction approvisionnement qui constitue (90%) du chiffre d'affaire est prioritaire. Parallèlement dans une entreprise du génie-civil, c'est la fonction essai qui est prédominante.

§ 2 : Types d'audits réalisés

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Des audits de conformité	73,0	100,0	100,0	100,0	100,0	80,0
Des audits d'efficacité	75,0	66,6	66,6	60,0	80,0	70,0
Des audits de management	50,0	33,3	33,3	20,0	60,0	40,0

Les auditeurs réalisent prioritairement des audits de conformités (80%). Par ailleurs, si l'on rapproche ces résultats des données relatives à l'ancienneté, on peut noter que :

- ✓ Les banques réalisent encore de nombreux audits de conformité, bien qu'ayant les services d'audit interne les plus anciens ;

« Le département audit interne tend à éradiquer les différents risques classiques ou autres découlant de l'activité bancaire par la surveillance des comptes ou activités sensibles en agissant sur les structures et les procédures en vue d'en assurer l'application et le respect de les améliorer et de les compléter »

Directeur du département audit interne d'une banque.

- ✓ Les secteurs pour lesquels la création de la fonction est la plus récente (Industrie) réalisent davantage d'audit d'efficacité ;

« L'audit interne c'est l'audit opérationnel qui est en charge d'examiner et d'évaluer le contrôle interne dans les domaines d'activité de l'entreprise et proposer des améliorations des performances opérationnelles »

Directeur budget et audit d'une société de crédit.

« Le travail de l'auditeur et de s'assurer que les travaux se font selon les règles préétablies, la réglementation en vigueur, et se déroulent en conformité avec la stratégie générale de l'entreprise »

Responsable du département assurance qualité d'une entreprise industrielle.

- Dans le secteur public où les services d'audit ont été créés plus d'une décennie (40 %) de nombreux audits de management sont réalisés.

« Notre entreprise travaille selon le mode de direction par objectifs. Chaque entité a ses objectifs qui sont centralisés au niveau de la direction générale. L'audit interne intervient pour vérifier la cohérence entre ces objectifs et l'orientation générale de l'entreprise »

*Directeur de la division audit interne
d'une entreprise publique.*

§ 3 : Détermination du niveau d'intervention de l'audit

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Le besoin du management	100,0	100,0	66,6	60,0	100,0	85,0
Compétences disponibles	25,0	33,3	33,0	20,0	40,0	30,0
Budget de l'audit interne	-	-	33,0	-	20,0	10,0

Le niveau d'intervention de l'audit est déterminé principalement par les besoins du management (85 %), et dans une moindre mesure par les compétences disponibles (30 %).

Certains auditeurs, avec lesquels nous nous sommes entretenus, poussent l'analyse plus loin en considérant que c'est seulement les besoins du management qui déterminent le champ d'intervention de l'audit mais davantage on niveau de développement et ses modes de fonctionnement.

« L'audit est à l'image du développement de l'entreprise. Il reflète même le niveau de son management. Plus ses modes de fonctionnement, son style de management, ses méthodes et techniques de travail, son système d'information ont atteint une certaine « maturité » plus l'audit est développé. A l'inverse, plus une entreprise est faiblement organisée, plus son style de management est médiocre plus l'action de l'audit serait limitée »

*Responsable de la division audit
dans une entreprise publique.*

« Notre banque se trouve actuellement dans une perspective caractérisée par un changement tant au niveau de l'organisation globale que celui très technique du système d'information. Aussi s'avère-t-il nécessaire pour le management qu'elle se dote de nouveaux dispositifs d'amélioration de performance, d'optimisation et de contrôle.

La banque souffre actuellement d'un certain nombre de problèmes essentiellement d'ordre organisationnel pouvant être regroupés en *cinq axes majeurs* :

- ✓ Séparation des fonctions,
- ✓ Les analyses de poste,
- ✓ Les pouvoirs et les latitudes,
- ✓ L'environnement matériel,

✓ Méthodes et procédures »

*Responsable de la direction
inspection générale d'une banque.*

« L'image qu'à la direction générale de l'audit interne est beaucoup plus de l'inspection et de la recherche de vols et de fraudes. Une orientation qui a conditionné le développement de l'audit vers des problèmes d'organisation et de procédures »

*Directeur financier d'une
entreprise commerciale.*

§ 4 : Les contraintes qui peuvent entraver le développement de l'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
La politique de gestion	25,0	-	-	20,0	20,0	15,0
L'image négative perçue des opérationnels de l'audit interne	75,0	66,6	-	40,0	80,0	55,0
Le décalage entre les attentes des opérationnels et l'apport de l'audit interne	25,0	33,3	-	60,0	40,0	35,0
La culture d'entreprise	50,0	33,3	66,6	40,0	60,0	50,0
Autres	50,0	-	-	20,0	40,0	25,0

Dans la moitié des entreprises répondantes, les audités perçoivent l'audit comme un « contrôle » une investigation « policière ». Cette tendance est plus marquée dans le secteur public et les entreprises industrielles.

La culture de l'entreprise est un handicap pour le développement de l'audit interne dans la moitié des entreprises interrogées.

« Les attitudes et comportement des audités vis à vis des auditeurs sont le fait de notre culture marocaine ou la conséquence de notre gestion locale. On n'a jamais été éduqué à faire l'objet de contrôle. On n'admet pas le contrôle »

*Directeur de la division audit
d'une entreprise publique.*

« Incompréhension, perception différente des uns et des autres. L'audit interne ne doit jamais lésiner en moyen de communication sur la culture de management ou plutôt sur le style de management. L'audit interne doit cohabiter et gérer différents styles de management »

*Responsable de la direction
audit interne d'une banque.*

« Les auditeurs internes sont perçus comme « faiseurs de problèmes » qui risquent de mettre en « danger » le corps de métiers des techniciens. Une culture « technique » d'autant plus dominante qui tend à rejeter les auditeurs interne »

*Directeur du service audit
d'une entreprise publique.*

Il faut remarquer qu'à ces contraintes s'ajoutent d'autres entraves qui constituent un véritable handicap au développement de la fonction dans certaines entreprises. Les auditeurs citent ainsi :

- ✓ La non-implication de la direction générale dans le travail de l'audit,
- ✓ L'existence formelle de l'audit : caractère très diffus, nombre d'interventions très réduit,
- ✓ La non-implication des audités dans l'application des recommandations.

Chapitre 2 : Essai sur les déterminants de la fonction de l'audit interne

Les hypothèses empiriques s'intègrent dans une problématique globale qui tente de répondre à la question centrale suivante : Quels sont les déterminants de l'audit interne ?

Une problématique que nous décomposons en quatre niveaux :

- ✓ 1^{er} niveau : Quels sont les perspectives d'évolution et d'appréciation de la fonction ? Quel est le rôle de l'audit interne ? Quels sont les acteurs de la fonction d'audit interne ?
- ✓ 2^{ème} niveau : Quel est le positionnement de la fonction ? Existe t-il une définition, une chartre, un comité d'audite ? Quel rôle peuvent jouer les audités dans la réussite de la fonction ?
- ✓ 3^{ème} niveau : Quels sont les indicateurs de performances de la fonction ?
- ✓ 4^{ème} niveau : Quels sont les déterminants à la réussite de l'audit interne ? Dans quelle mesure l'image de l'auditeur interne peut se répercuter sur la réussite de l'audit ?

Section 1 : Perspectives d'évolution et appréciation de la fonction

§ 1 : Les développements attendus de l'audit interne dans les années à venir

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Les domaines opérationnels	25,0	66,6	66,6	100,0	80,0	70,0
L'audit de management	75,0	66,6	33,3	40,0	40,0	50,0
Aucun domaine	-	-	-	-	-	-

Pour les années à venir, il existe des attentes très marquées dans les domaines opérationnels (70%) et l'audit de management (50%). Corroborant ainsi avec les résultats de l'enquête française⁵⁴ avec 45% au niveau des domaines opérationnels et 37% au niveau de l'audit de management.

⁵⁴ IFACI « L'audit interne en France 1995 », p : 15.

§ 2 : Appréciation du champ d'action de l'audit

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Fraude	-	66,6	66,6	40,0	20,0	35,0
Evaluation des systèmes d'information	75,0	33,3	100,0	20,0	60,0	55,0
Formation sur les contrôles internes des non-auditeurs	25,0	33,3	33,3	80,0	80,0	55,0
Initiative d'auto-évaluation des unités opérationnelles	50,0	66,6	66,6	20,0	60,0	50,0
Autres	-	-	33,3	40,0	20,0	20,0

La contribution de l'audit interne est particulièrement appréciée dans l'évaluation des systèmes d'information (55%)

Un deuxième champ d'action significatif est mis en relief par l'analyse sectorielle :

- ✓ dans le secteur banques, l'accent est mis sur la formation spécifique au contrôle interne des non-auditeurs (80%)
- ✓ dans le secteur services & assurances, l'évaluation des systèmes d'information est prioritaire (100%)

A l'encontre du cas français, suite à l'enquête d'Ernst et Young⁵⁵, l'audit interne est plus apprécié dans les missions de :

- ✓ Détection et prévention des fraudes, ainsi que d'évaluation,
- ✓ Reengineering et amélioration des processus.

§ 3 : Dans ses relations avec l'audit interne, la direction générale considère-t-elle cette fonction comme

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Un organe de contrôle	25,0	66,6	66,6	100,0	60,0	65,0
Un organe de communication	75,0	33,3	33,3	20,0	20,0	35,0
Un organe interne consultants	75,0	66,6	33,3	60,0	80,0	65,0

⁵⁵ Ernst et Young « Les indicateurs de performances de l'audit interne » Enquête internationale 1996, p :9.

§ 4 : Dans leurs relations avec l'audit interne les différentes directions considèrent-elles cette fonction comme

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Un organe de contrôle	75,0	66,6	100,0	80,0	60,0	75,0
Un organe de communication	50,0	33,3	-	-	20,0	20,0
Un organe interne consultants	25,0	33,3	20,0	20,0	80,0	40,0

L'audit interne est prioritairement un organe de contrôle communément à la direction générale (65%) et aux différentes directions composant l'entreprise (75%).

L'audit interne est de plus en plus perçu comme un organe interne de consultation par la direction générale (65%) et de manière beaucoup plus atténuée par les directions opérationnelles (40%).

§ 5 : Rôle de l'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Un rôle plutôt préventif	100,0	66,6	100,0	80,0	80,0	85,0
Un rôle plutôt curatif	25,0	100,0	66,6	60,0	80,0	65,0

Le rôle de l'audit interne dans la mise en place des contrôles préventifs (85%) l'emporte sur son implication dans les missions curatives (65%).

« Le curatif doit être l'exception. L'auditeur interne doit aider l'entreprise à disposer des systèmes qui font de la prévention systématique »

*Directrice du département audit interne
d'un groupe agroalimentaire.*

Pareillement, dans les entreprises françaises, le rôle de l'audit interne est orienté davantage vers des actions préventives que vers des interventions curatives⁵⁶.

Mais pour jouer véritablement un rôle préventif l'auditeur doit anticiper continuellement au travers des adaptations d'organisation, des procédures, de délégation... En somme, il faut s'interroger en permanence sur l'adéquation du contrôle interne à la situation sur son coût qui doit rester acceptable au regard des risques et des enjeux et sur ses éventuels effets de frein à la dynamique de l'entreprise.

⁵⁶ OP cit, p :26.

§ 6 : Les attentes des acteurs de la fonction d'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Apporter une sécurité	25,0	100,0	100,0	80,0	60,0	70,0
Etre une force de proposition	50,0	100,0	33,3	60,0	80,0	65,0
Constituer un moyen de communication	75,0	66,6	33,3	20,0	40,0	45,0

L'audit interne est communément considéré comme une force de proposition et une force de sécurité, respectivement (70%) et (65%).

« L'audit interne apporte une sécurité au patrimoine. C'est une force de proposition : une amélioration continue pour l'entreprise. C'est également un moyen de communication en étant un intermédiaire entre les différents niveaux hiérarchiques »

*Auditrice dans la division audit interne
d'une entreprise publique.*

§ 7 : L'audit interne est considéré comme un véritable consultant interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	75,0	100,0	66,7	80,0	100,0	85,0
Non	25,0	-	33,3	20,0	-	15,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'auditeur interne est considéré comme un véritable consultant interne (85%).

Parmi les travaux théoriques se rattachant à ce concept de consultant interne, nous retenons l'apport de L.B.SAWYER⁵⁷ : « pour atteindre nos objectifs les plus élevés, nous devons être bien plus qu'experts en matière de contrôle. Après tout, le contrôle n'est que l'une des quatre fonctions de management des entreprises – qui comprennent en même temps que le contrôle, la planification, l'organisation et la conduite des activités (direction). Aussi, devons nous apprendre à nous présenter aux responsables des services sous cet éclairage : comme consultants internes en management.

Telle est la nouvelle frontière de l'audit interne. C'est là que les besoins sont les plus grands.... Etre familiarisé avec les principes du management efficace – et pas seulement avec ceux du contrôle – constitue le premier pas vers l'accession au rôle de conseiller en management, plutôt que vers celui de critique de la façon de diriger ».

⁵⁷ L.B.SAWYER « Réflexions sur la finalité de l'audit interne au service des préoccupations des dirigeants d'entreprise », RFAI n° 74, 1985, p :7.

Le rôle de conseil est reconnu et accepté sans ambiguïté par la majorité des auditeurs interrogés.

Mais pour que l'auditeur interne intervienne comme un véritable consultant pour l'entreprise il doit répondre au double impératif de :

- ✓ Compétences des auditeurs : l'entreprise doit disposer ou constituer une équipe pluridisciplinaire.
- ✓ Politique de développement de l'audit : l'audit est appelé à effectuer des missions tournées vers l'efficacité à côté de son rôle traditionnel de contrôle.

Section 2 : Positionnement de la fonction :

§ 1 : L'existence d'une définition écrite de la fonction audit interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	75,0	66,7	66,7	80,0	80,0	75,0
Non	25,0	33,3	33,3	20,0	20,0	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le rôle d'audit interne est généralement défini de façon formalisée. Quel que soit le secteur d'activité, la fonction d'audit interne est définie par écrit dans 75% des cas.

§ 2 : L'existence d'une charte d'audit

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	25,0	66,7	33,3	60,0	80,0	55,0
Non	75,0	33,3	66,7	40,0	20,0	45,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La fonction audit interne est supportée par une charte d'audit dans (55%) des cas, et ce quel que soit le secteur. En revanche, dans le secteur industriel ainsi que celui des services & assurances, la prépondérance d'une telle charte est moins marquée (25%) et (33,3%).

La charte doit garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès. La charte doit préciser les missions, les objectifs, les responsabilités, les procédures de travail et respecter le code de déontologie de la profession.

La charte présente un cadre de référence qui permet à l'audité d'adhérer aux principes et règles du jeu et par conséquent de collaborer en facilitant l'accès des auditeurs à toutes les informations. Sa diffusion au sein de l'entreprise reste un moyen de communication

incontournable pour une meilleure compréhension et acceptation de la fonction au sein de l'entreprise.

La question qui se pose est : dans quelle mesure la charte reflète les règles du jeu de l'audit interne et peut être présentée comme un cadre de référence accepté et surtout respecté par les acteurs de l'entreprise ?

§ 3 : L'existence d'un comité d'audit

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	25,0	33,3	33,3	20,0	-	20,0
Non	75,0	66,7	66,7	80,0	100,0	80,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Dans la majorité des cas, aucun comité d'audit n'a été créé (80%)

Les quelques entreprises où un tel comité existe sont surtout des sociétés multinationales.

A ce titre, leur création doit être vivement encouragée, du moins dans les entreprises les plus importantes des deux secteurs public et privé.

L'implication du comité d'audit dans l'activité de l'audit interne assure à celui-ci une plus grande indépendance (une garantie d'efficacité) et une voie de communication directe avec le conseil d'administration⁵⁸.

Les changements récents au Maroc survenus dans l'environnement juridique, fiscal et économique offrent une opportunité pour le développement de cette pratique⁵⁹.

⁵⁸ M.DHAIBI « Les comités d'audit » Bulletin de l'AMACI, n°11, juin 1997, p :21.

⁵⁹ « La pratique des comités d'audit interne », BIP (Bulletin d'Information Périodique) n°67, sep 1997, les publications du cabinet MASNAOUI et Associés, p : 26.

§ 4 : Perception des directions opérationnelles de l'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Indépendant	25,0	100,0	33,3	40,0	20,0	40,0
Un outil du comité d'audit	25,0	-	33,3	-	-	10,0
Un outil de la direction générale	75,0	100,0	100,0	100,0	80,0	90,0
Un cabinet de conseil interne	50,0	66,6	33,3	20,0	20,0	35,0
Un outil de la direction opérationnelle	25,0	-	-	20,0	20,0	15,0
Autres	25,0	-	-	-	20,0	10,0

Le responsable de l'audit interne opère généralement sous la responsabilité hiérarchique du directeur général. Cela confirme le rôle d'outil de la direction générale du service d'audit interne.

L'audit interne est généralement perçu par les directions opérationnelles comme étant principalement : un outil de la direction générale (90%).

§ 5 : Coopération des audités

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Bonne	75,0	66,7	66,7	80,0	40,0	65,0
Moyenne	25,0	-	33,3	20,0	60,0	30,0
Mauvaise	-	33,3	-	-	-	5,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Seules les entreprises du secteur public se démarquent par une tendance beaucoup plus moyenne que bonne.

Cet état d'esprit favorable à l'audit interne dénote un début d'intériorisation de la culture d'audit interne par les audités.

§ 6 : Accès de l'auditeur interne aux informations utiles pour l'exécution correcte d'une mission

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	100,0	100,0	66,7	80,0	80,0	85,0
Non	-	-	33,7	20,0	20,0	15,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'auditeur a librement accès à toutes les informations nécessaires en cours de mission dans la majorité des cas (85%).

Ce constat n'exclut nullement les difficultés que rencontrent certains auditeurs à accéder à certaines informations notamment lorsque le système d'information n'est que partiellement informatisé ou suite à la rétention d'informations par les audités.

§ 7 : Implication de la direction générale

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	100,0	66,7	66,7	80,0	80,0	80,0
Non	-	33,3	33,3	20,0	20,0	20,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'auditeur a l'appui et le soutien de la direction générale : aucune entrave n'est tolérée à ses recherches dans (80%) des cas.

L'implication de la direction générale se manifeste :

- ✓ Au cours de réunions entre la direction générale et les directions auditées,
- ✓ Par l'envoi de circulaire, note ou instructions diffusées aux différentes directions,
- ✓ Par mention sur ordre de mission,
- ✓ Par mention au niveau de la charte.

§ 8 : Implication des audités

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Non	-	-	-	-	-	-
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les audités ne se contentent pas d'octroyer avis et suggestions à propos des recommandations des auditeurs mais les valident même.

L'auditeur avec l'aide des audités, découvre et synthétise les problèmes, dévoile et génère des solutions validées par les audités.

Plusieurs auteurs se sont attachés à mettre en œuvre le caractère primordial de la coopération auditeur-audité aussi bien pour détecter et identifier les problèmes que pour apporter une solution.

L-B SAWYER⁶⁰ parle d'un "partnership" dans lequel l'auditeur est celui qui détecte et identifie les problèmes, et l'audité celui qui apporte une solution.

Cette approche participative est également développée par D. KHOUDRY et Y. BRIGA⁶¹ qui mettent l'accent sur la mise en place d'une dynamique d'audit participatif se basant sur des actions concrètes de la coopération auditeur-audité.

L'enjeu humain est au centre de la théorie de la « connaissance commune » développé par B. GRAND⁶². L'auditeur interne dans cette approche est une courroie de transmission des connaissances des audités.

Certains responsables d'audit interrogés adhèrent à cette approche théorique qui préconise à l'audité un rôle de « connaisseur » des dysfonctionnements et à l'auditeur un rôle davantage centré sur le conseil.

« La finalité de l'audit n'est pas de détecter les dysfonctionnements mais d'inciter les gens à préparer les actions correctives ».

*Directeur du service audit interne
d'une entreprise industrielle.*

§ 9 : L'engagement des audités à la mise en œuvre des recommandations

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Toujours	75,0	33,3	33,4	40,0	40,0	45,0
Souvent	25,0	66,7	33,3	40,0	40,0	40,0
Parfois	-	-	33,3	20,0	20,0	15,0
Jamais	-	-	-	-	-	-
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'engagement des audités à la mise en œuvre des recommandations n'est pas automatique dans plus de la moitié des entreprises (55%). Ce qui soulève une multitude de questionnements :

- ✓ L'adhésion des audités aux valeurs de l'audit et leur intériorisation de sa culture,

⁶⁰ L-B SAWYER « Réflexions sur la finalité de l'audit interne au service des préoccupations des dirigeants d'entreprise » RFAI n° 74, juillet 1985.

⁶¹ D. KHOUDRY & Y. BRIGA « Le guide d'audit communal » éd. Maghrébine, 1988.

⁶² B. GRAND « Approches théoriques de l'audit » cahier de recherche, Université de Droit, d'Economie et des sciences d'Aix Marseille (IAE), mai 1996.

- ✓ Le degré d'opérationnalité et de pertinence des recommandations des auditeurs,
- ✓ La compétence des auditeurs tant sur le plan technique que sur le plan humain et relationnel,
- ✓ La concertation auditeurs-audités,
- ✓ Le suivi des recommandations par les audités,
- ✓ L'adhésion de la direction générale aux valeurs de l'audit et son degré d'implication.

La mise en œuvre des recommandations est ainsi corrélée à une multitude de facteurs qui s'enchevêtrent et s'interagissent mutuellement.

§ 10 : Suivi de la direction générale des recommandations

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	100,0	66,7	100,0	60,0	80,0	80,0
Non	-	33,3	-	40,0	20,0	20,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La direction générale est impliquée dans le suivi des recommandations dans (80%) des cas. Ce qui dénote l'importance octroyée par la direction générale à l'application des recommandations de l'audit interne.

Le suivi peut être matérialisé entre autre par :

- ✓ Une note signée par la direction générale à l'égard de la direction auditée pour information sur l'application des recommandations et leurs répercussions,
- ✓ Un suivi des recommandations par un calendrier prédéfini de réalisation.

§ 11 : Rôle des audités dans la réussite de la fonction d'audit interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	100,0	100,0	100,0	80,0	100,0	95,0
Non	-	-	-	20,0	-	5,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les auditeurs interrogés sont majoritairement convaincus de l'importance de la perception des audités dans la réussite de la fonction (95%). L'opinion exprimée par les auditeurs ne diffère guère de l'approche théorique développée par certains auteurs.

Pour L.COLLINS et S-E. BENJELLOUN⁶³, l'échec des services d'audit peut s'expliquer par un manque de préparation. « Celle-ci ne concerne pas seulement la sélection des auditeurs, mais d'abord la création d'une ambiance réceptive et accueillante dans l'entreprise ».

La direction générale doit prendre le temps de bien s'informer de l'opportunité de créer le service. « Une fois sa conviction acquise, elle entreprendra les démarches nécessaires pour en convaincre les cadres supérieurs, car si ceux-ci ne sont pas prêts à accueillir l'auditeur interne, il y a peu de chance d'aboutir aux résultats escomptés ».

§ 12 : Importance de l'image perçue de la fonction

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Accès aux informations	25,0	66,7	66,7	-	40,0	35,0
Octroi d'avis et suggestions	100,0	100,0	33,3	60,0	80,0	75,0
Application des recommandations	75,0	66,7	100,0	80,0	100,0	85,0
Autres	25,0	33,3	-	60,0	-	25,0

L'image qu'ont les audités de la fonction d'audit interne semble importante pour les auditeurs tant au niveau de l'application des recommandations (85%) qu'au niveau de l'octroi d'avis et suggestions (75%). Une approche partagée théoriquement par C. MARECHAL⁶⁴ : « L'audité a la capacité de faire échouer un audit dans une certaine mesure durant son déroulement, mais surtout dans ses suites. Les modalités en sont multiples : cela peut aller du refus catégorique des solutions proposées, à des attitudes moins nettes qui voient le changement de toute substance ou qui opposent à sa mise en place une résistance passive en le retardant ou en limitant les effets attendus. Il est donc important que l'audité ait un état d'esprit favorable à l'audit ».

L'analyse du rôle de l'audité montre que par rapport aux autres secteurs, les banques considèrent en outre que sa perception est importante pour :

- ✓ L'amélioration de la coopération auditeurs-audités,
- ✓ Qu'il y ait un dialogue continu ,
- ✓ Pour amorcer le changement,
- ✓ Pour se faire accepter et crédibiliser les auditeurs.

⁶³ L. COLLINS & E-S. BENJELLOUN « L'audit interne – Outil de compétitivité », les éd . TOUBKAL, Publi-Union, 1994, p :94.

⁶⁴ C .MARECAL « Faire face à un audit « éd. NATHAN, 1993, p :17.

§ 13 : Plan d'audit approuvé par la direction générale

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	50,0	100,0	33,3	80,0	80,0	70,0
Non	50,0	-	66,7	20,0	20,0	30,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Dans tous les secteurs d'activité la fonction audit interne s'appuie sur un plan d'audit formalisé (70%) des cas.

Parallèlement aux missions planifiées, des missions ponctuelles peuvent être également remplies à la demande de la direction générale ou toute autre direction.

§ 14 : Durée du plan

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
1 an	100,0	66,7	100,0	100,0	100,0	95,0
> à 1 an	-	33,3	-	-	-	5,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La durée du plan est majoritairement une année.

Dans certaines entreprises le plan est mis à jour suivant les priorités de l'entreprise et l'identification de nouvelles zones à risques.

Dans le cas contraire, c'est à dire lorsque le plan n'est pas formalisé, l'audit interne intervient selon des missions ponctuelles à la demande de la direction générale.

§ 15 : Consultation des directions opérationnelles pour l'élaboration du plan d'audit

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	75,0	100,0	100,0	20,0	100,0	75,0
Non	25,0	-	-	80,0	-	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les directions opérationnelles sont majoritairement consultées pour l'élaboration du plan d'audit (75%).

« Les directions opérationnelles sont consultées pour les « impliquer » et les « appliquer » dans la mise en œuvre des recommandations »

*Responsable du service audit interne
d'une entreprise commerciale.*

§ 16 : Etablissement d'un rapport d'activité

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	75,0	100,0	66,7	80,0	80,0	80,0
Non	25,0	-	33,3	20,0	20,0	20,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le rapport d'activité : un document considéré comme indispensable (80%).

Section 3 : Indicateurs de performance de la fonction :

§ 1 : L'audit interne est jugé performant par

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
La mise en œuvre des recommandations	25,0	33,3	33,3	20,0	80,0	40,0
La réalisation des plans d'audit	25,0	66,6	33,3	60,0	80,0	55,0
La demande de conseil ou de missions par les opérationnels	25,0	66,6	33,3	20,0	80,0	45,0
Le pourcentage du temps passé en mission d'audit	-	33,3	-	-	20,0	10,0
Identification de gains financiers	-	33,3	33,3	-	20,0	15,0
Comparaison temps budgété et réalisé sur la mission	-	-	33,3	-	20,0	10,0
Enquête post-audit	-	-	-	-	20,0	5,0
Comparaison coût budgété et réalisé sur la mission	-	-	-	-	-	-
Autres	25,0	33,3	33,3	20,0	20,0	25,0

Les indicateurs de performance des services d'audit interne sont principalement :

- ✓ Le taux de réalisation des plans d'audit (55%) qui objectivement sanctionne la rentabilité, mais aussi la justesse des hypothèses d'élaboration du plan initial ,
- ✓ La demande de conseil ou la commande de mission par les opérationnels (45%)
- ✓ Le taux de mise en œuvre des recommandations (40%)

§ 2 : Le pourcentage des audits planifiés effectivement réalisés

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
70% à 80%	25,0	33,7	-	20,0	60,0	30,0
81% à 99%	-	-	-	40,0	-	10,0
100%	75,0	66,7	100,0	40,0	40,0	60,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le plan est réalisé à plus de 80% dans plus de la moitié des entreprises (70%). Cette observation peut être interprétée comme :

- ✓ Une performance de l'audit interne dans sa préparation du plan d'audit annuel,
- ✓ Une faible sollicitation pour les éléments exceptionnels de l'activité de l'entreprise.

§ 3 : Les audits planifiés non réalisés

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Manque de personnel	-	100,0	-	100,0	60,0	55,0
Réalisation de missions initialement non planifiés	-	100,0	-	60,0	60,0	45,0
Extension des audits prévus au plan	100,0	-	-	40,0	20,0	35,0
Autres	-	-	-	-	20,0	5,0

La principale raison pour laquelle des audits planifiés n'ont pas été réalisés est le manque de personnel et/ou la réalisation de missions initialement non planifiées.

Section 4 : Utilisation de l'audit interne à d'autres fins :

§ 1 : La réalisation d'autres tâches par les auditeurs

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	75,0	66,7	100,0	80,0	60,0	75,0
Non	25,0	33,3	-	20,0	40,0	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Une fréquence importante des services d'audit interne assure des tâches qui selon les normes de la profession, ne sont pas des tâches d'audit interne (75%).

§ 2 : Le pourcentage du temps total des auditeurs consacré aux autres tâches

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Moins de 20%	-	-	66,7	60,0	60,0	40,0
De 20% à 50%	25,0	66,7	33,3	20,0	20,0	30,0
Plus de 50%	75,0	33,3	-	20,0	20,0	30,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Une proportion de temps notable plus de 20% du temps total dans (60%) des entreprises interrogées.

Il est à noter qu'au niveau du secteur industriel, des auditeurs internes sont des opérationnels généralement des ingénieurs qui consacrent plus de la moitié de leur temps à des tâches autres que celles relevant de la fonction audit interne.

Section 5 : Les auditeurs internes :

§ 1 : Nombre d'auditeurs internes

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Un auditeur	50,0	33,3	66,7	20,0	-	30,0
Deux à cinq auditeurs	25,0	66,7	33,3	20,0	80,0	45,0
Six à dix auditeurs	25,0	-	-	20,0	20,0	15,0
Plus de dix auditeurs	-	-	-	40,0	-	10,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le service d'audit interne reste un service peu étoffé : 10% seulement des entreprises interrogées ont plus de dix auditeurs à leurs effectifs.

Seul le secteur bancaire dispose d'un service d'audit dépassant dix auditeurs.

§ 2 : Existence d'une équipe pluridisciplinaire

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	25,0	66,7	33,3	60,0	80,0	55,0
Non	75,0	33,3	66,7	40,0	20,0	45,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Seule la moitié des entreprises estime disposer d'une équipe pluridisciplinaire adaptée à l'examen de la plupart des fonctions. Un taux beaucoup plus important pour les entreprises françaises⁶⁵ : 78,6%

§ 3 : Fonctions exclues de l'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Aucune fonction	50,0	33,3	33,3	60,0	40,0	45,0
L'informatique	25,0	66,7	66,7	20,0	40,0	40,0
Les ressources humaines	25,0	33,3	66,7	20,0		20,0
Le commercial & marketing	-	-	-	20,0		5,0
La production	-	-	-	-	20,0	10,0
Tout ce qui s'éloigne du domaine comptable, financier, administratif.	25,0	-	-	-	-	5,0
Autres fonctions	25,0	-	-	-	-	10,0

Aucune fonction n'est exclue dans plus du tiers des entreprises (45%) un taux qui reste en deçà du cas français⁶⁶ (52%). Mais qui témoigne néanmoins l'orientation générale donnée à la fonction d'audit.

L'informatique et les ressources humaines, deux fonctions exclues dans la moitié des entreprises interrogées. Une restriction due beaucoup plus à un problème de compétence des auditeurs qu'à une véritable volonté d'exclusion de ces fonctions.

⁶⁵ IFACI « L'audit interne en France en 1995 », p :22.

⁶⁶ Op. cit, p :21.

§ 4 : Sous-traitance de missions par l'auditeur interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Oui	25,0	66,7	66,7	40,0	20,0	40,0
Non	75,0	33,3	33,3	60,0	80,0	60,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Un usage étendu de la sous-traitance dans les domaines qui exigent une expertise particulière notamment dans le domaine d'assurance qualité et dans le domaine informatique et d'ingénierie des systèmes.

§ 5 : Types de formation des auditeurs internes

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Grandes écoles de commerce	50,0	66,0	33,3	60,0	60,0	55,0
Grandes écoles d'ingénieur	50,0	66,0	-	20,0	60,0	40,0
Universités	50,0	100,0	100,0	80,0	60,0	75,0
Autres formations	-	-	33,3	-	-	5,0

Les diplômés de formation supérieure sont largement présents dans les équipes d'auditeurs internes.

§ 6 : Origines des auditeurs internes

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Recrutement externe	25,0	33,3	33,3	80,0	40,0	45,0
Recrutement interne	75,0	100,0	66,6	60,0	100,0	80,0

Le recrutement des auditeurs internes s'effectue davantage à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. A l'encontre du cas français où le recrutement est sensiblement à parité d'origine interne ou externe⁶⁷.

Par ailleurs, le secteur public et le secteur commercial privilégient davantage les recrutements internes que les autres secteurs.

⁶⁷ Op. cit, p :23

§ 7 : La politique de gestion des auditeurs

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Constituer un corps durable	25,0	-	33,3	40,0	60,0	30,0
Former des cadres dirigeants	75,0	100,0	66,7	60,0	40,0	70,0

Dans (70%) des cas, l'objectif affiché de la politique de gestion des carrières par les entreprises est la formation des auditeurs à prendre des responsabilités dans l'entreprise. Contrairement à la tendance internationale où dans (65%) des cas, l'objectif de la politique de gestion des auditeurs est la constitution d'un corps durable.

§ 8 : Durée de passage dans la fonction d'audit interne

(répartition en pourcentage des réponses)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Moins de 4 ans	100,0	66,7	-	20,0	40,0	45,0
Plus de 4 ans	-	33,3	100,0	80,0	60,0	55,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'expérience des auditeurs internes dans ce service est d'une durée relativement importante (55%) des auditeurs restent plus de 4 ans en fonction.

Cette tendance se retrouve dans l'ensemble des secteurs à l'exception des secteurs industrie et commerce.

§ 9 : Carrières ouvertes à la sortie de l'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Direction générale	-	33,3	-	-	-	5,0
Fonction financière et administrative	-	66,7	33,3	40,0	80,0	45,0
Autres fonctions	75,0	100,0	33,3	100,0	80,0	80,0

Les responsables de l'audit interne n'occupent généralement pas de fonction au sein de la direction générale. Le secteur du commerce constitue cependant l'exception à cette observation.

Néanmoins, il est à noter que toutes les autres fonctions sont ouvertes à l'auditeur de manière indifférenciée (80%).

Section 6 : Divers

§ 1 : Conditions indispensables à la mise en place de la fonction d'audit interne

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
Définition d'une politique de gestion claire et précise	50,0	100,0	100,0	80,0	80,0	80,0
Organisation et définition claire et précise des tâches et procédures de travail	75,0	33,3	100,0	80,0	80,0	75,0
L'existence de système d'information	50,0	33,3	66,7	80,0	40,0	55,0
L'adhésion des acteurs de l'entreprise	50,0	100,0	100,0	80,0	80,0	80,0
Autres	50,0	33,3	-	40,0	40,0	35,0

Tous les responsables d'audit interne sont convaincus de l'importance du « référentiel » : managérial, organisationnel, informationnel et humain dans la mise en place de la fonction dans l'entreprise.

Leur divergence se situe au niveau de la priorité octroyée à un référentiel par rapport à un autre.

En outre, la volonté de la direction générale : une volonté d'amélioration et d'implication, l'existence d'une culture et d'un environnement de contrôle, une évolution des besoins de management, un niveau de rattachement adéquat de l'audit sont des facteurs « additionnels » au référentiel précité pour la mise en place de la fonction d'audit selon les dires des auditeurs interrogés.

§ 2 : Responsable de faire de l'audit interne un outil incontournable dans le processus de contrôle et d'assistance au management de l'entreprise

(fréquence des réponses – plusieurs réponses possibles)

	Industrie	Commerce	Services & Assurances	Banques	Public	Tous Secteurs
La direction générale	75,0	100,0	100,0	60,0	80,0	80,0
Le conseil d'administration	25,0	66,7	66,7	-	80,0	45,0
Les directions opérationnelles	25,0	33,3	-	20,0	40,0	25,0
Les auditeurs internes	50,0	100,0	33,3	80,0	80,0	700

La direction générale, les auditeurs interne, les directions opérationnelles et le conseil d'administration sont des leviers incontournables pour enclencher le processus d'amélioration et de « progrès » dans l'entreprise.

La direction générale : « en ayant une approche d'amélioration par la mise en place de l'audit interne et en assurant sa continuité et sa pérennité ».

Les auditeurs internes : « en prouvant leur valeur ajoutée, en aidant à améliorer le processus de gestion et en incitant les audités à évoluer ».

Le conseil d'administration : « a un rôle à jouer avec le changement de l'environnement juridique, économique et social ».

Les directions opérationnelles : « en évitant d'être des interlocuteurs passifs et en étant convaincus de l'utilité de l'audit interne ».

Conclusion de la deuxième partie

L'enquête réalisée a conclu aux principaux points suivants :

1- Caractéristiques générales

- La dénomination « audit interne » est largement adoptée (55%)
- L'audit interne est rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise (75%)
- Le rôle assigné à l'audit interne par ordre décroissant d'importance :
- Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne (80%)
- Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation (75%)
- Evaluation indépendante des informations financières (60%)
- Cours de formation à d'autres fonctions (25%)
- Le conseil d'administration n'a pratiquement aucun rôle à jouer au niveau de l'audit interne.

2- Historique de la fonction

- l'audit interne est une fonction récente (80%)
- L'initiative de création revient à la direction générale (70%) pour répondre à un besoin de diagnostic d'efficacité des fonctionnements (65%) ou pour contrecarrer la fraude (40%)
- Les objectifs de départ assignés initialement à la fonction ont été l'audit des procédures et l'audit opérationnel (65%) suivis de l'audit comptable et financier (45%)
- L'audit interne évolue vers les domaines opérationnels (65%) et managériaux (30%) suite aux évolutions des besoins de management.

3- Champ d'action

- Les audits opérationnels les plus pratiqués concernent la production (70%) suivis de la finance et du commercial-marketing (60%)
- Le niveau d'intervention de l'audit est déterminé principalement par les besoins du management et dans une moindre mesure par les compétences disponibles
- Les auditeurs internes réalisent plus de missions d'audit de conformité (80%) et d'efficacité (70%) que des audits de management (40%)

- La culture de l'entreprise et la perception négative des opérationnels sont deux handicaps majeurs pour le développement de l'audit dans la moitié des entreprises
- Les développements attendus de l'audit interne dans les années à venir se situent au niveau opérationnel (70%) et managérial (50%)

4- Attentes et perceptions de l'audit interne

- L'audit interne est communément perçu comme un organe de contrôle par la direction générale (90%) et les différentes directions opérationnelles (15%)
- La contribution de l'audit est particulièrement appréciée dans l'évaluation des systèmes d'information (55%)
- Le rôle de l'audit est plus préventif (85%) que curatif (65%)
- La sécurité et le conseil constituent les principales attentes des directions générales
- L'audit interne est considéré comme un véritable consultant interne (85%)

5- Positionnement de la fonction

- La définition écrite de l'audit interne est une pratique fréquente (75%)
- La charte d'audit est généralisée dans un peu plus de la moitié des entreprises (55%)
- La pratique des comités d'audit est très limitée (20%)
- L'audit interne est perçu par les directions opérationnelles comme étant un outil de la direction générale (90%)
- La coopération des audités est jugée majoritairement bonne (65%)
- Les recommandations des auditeurs validées par les audités trouvent quelques difficultés de mise en application

6- Plan d'audit

- Les missions d'audit s'inscrivent dans le cadre d'un plan. Les plans sont souvent établis pour une années (95%) après consultation de la direction générale (70%) et des directions opérationnelles (75%)
- L'établissement d'un rapport d'activité est une pratique généralisée (80%)

7- Les indicateurs de performances de la fonction

- Les indicateurs retenus pour juger de la performances des services d'audit sont généralement :

- Le taux de réalisation des plans d'audit (55%)
- La demande de conseil ou de missions par les opérationnels (45%)
- Le taux de mise en œuvre des recommandations (40%)
- Tâches de l'audit interne
- Les auditeurs internes réalisent des tâches qui ne relèvent pas de l'audit interne (75%) et qui représentent une proportion notable du temps total (plus de 20 % dans 60% des entreprises)

8- Gestion du service d'audit interne

- Seule la moitié des entreprises estime disposer d'une équipe pluridisciplinaire
- Le service d'audit recourt à la sous-traitance dans (40%) des cas
- Les auditeurs internes sont en général de formation supérieure
- La politique de gestion des carrières des auditeurs internes vise la formation de futurs responsables (70%).

Conclusion Générale

Le thème de l'étude étant l'audit interne dans l'entreprise, nous avons adopté une double démarche pour le traiter. Une démarche théorique qui consiste à travers une série de synthèses d'asseoir une approche globale de l'audit interne. Au terme de cette dernière nous avons retenu :

1. L'essence de l'audit interne s'étend au-delà de l'examen des systèmes en tant que procédures, méthodes, moyens,... à l'évaluation des comportements « managériaux » et des systèmes de gestion qui sous tendent et gouvernent ces systèmes. Au lieu de se tenir aux faits et à leurs conséquences, l'audit cherche aussi à identifier les causes et les origines qui leur sont liées.
2. Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management, car les facteurs internes et externe qui le déterminent sont en perpétuel changement. Ainsi les évolutions techniques et technologiques dont l'emploi nécessite une modification profonde des fondements de l'organisation. De même la croissance de l'activité, mais aussi la décroissance, créent des conditions d'exploitation qui appellent une organisation différente. De même l'environnement social, politique, culturel et le facteur humain de manière générale peuvent compromettre l'équilibre du système.
3. Les enjeux de l'audit interne sont ainsi inhérents à l'évolution de l'environnement de contrôle interne. Les enjeux d'une telle démarche sont inhérents à l'entreprise en tant que réalité complexe, interactive et multidimensionnelle. Ce qui suppose de l'audit interne une compréhension pluraliste et intégrée de l'organisation.
Les enjeux de l'audit interne sont également inhérents à l'entreprise en tant que réalité « évolutive » et « volatile » et qui font que l'entreprise reste toujours un potentiel à améliorer et à optimiser.
Une approche globale de l'audit interne peut être nécessaire pour une appréciation du système « entreprise ». une telle approche doit être basée sur deux principes :
 - Aucune opération à l'intérieur de l'entreprise ne peut être indépendante ;
 - Toute opération comporte de multiples facettes.

Concrètement, cela signifie que la réflexion sur un sous-ensemble du système n'a pas lieu d'être indépendamment du « tout » organisationnel dans lequel il s'inscrit. L'audit interne est une approche « totale » d'évaluation des systèmes de gestion des organisations.

Seule une approche globale d'évaluation des systèmes contribuerait à enclencher un changement durable des comportements qui les gouvernent.

De multiples obstacles (internes et externes) s'opposent à une adaptation permanente de l'entreprise et l'audit interne est une réponse à ce besoin de régulation globale et de mise à niveau de l'entreprise. L'auditeur interne est ainsi appelé à réaliser de plus en plus des missions tournées vers le conseil faisant de l'auditeur un véritable consultant interne.

Une telle évolution pose cependant une problématique majeure : est-ce que les structures d'audit sont suffisamment musclées en termes d'expériences ou d'efficacité pour amorcer une évolution des systèmes de gestion de l'entreprise ?

4 L'enclenchement effectif d'une dynamique de progrès dépend :

- de la qualité du diagnostic dans lequel les membres de l'entreprise (les audités) doivent reconnaître la réalité de leur entreprise et autour duquel doit s'établir un consensus,
- du réalisme des actions d'amélioration qui ont été conçues,
- De la capacité des audités chargés de la mise en œuvre des recommandations à intérioriser de nouveaux comportements de gestion dans la perspective d'éviter la survenance des mêmes problèmes.

L'audit interne doit être une association auditeur-audité pour enclencher une véritable dynamique de progrès, toutes les bonnes conceptions ou recommandations, ce sont les audités qui les mettent en pratique et d'eux essentiellement dépend le succès de ce que l'auditeur a élaboré.

- Communiquer sur les finalités : donner un sens à l'effort d'amélioration qu'on préconise ;
- Associer les audités : l'idéal serait de faire que les acteurs s'approprient les actions qu'on leur recommande.

L'auditeur interne est désormais un auditeur consultant interne en management qui exerce son métier en privilégiant l'approche participative au lieu et place de l'approche contrôle sous son acception traditionnelle.

5- La pratique de l'audit interne est corrélée à l'environnement managérial, politique, culturel et social de l'entreprise.

L'opportunité de la création d'un service d'audit interne peut être discutable pour des considérations organisationnelles, humaines et culturelles inhérentes à l'entreprise.

En d'autre terme, est-ce que toute entreprise est « auditable » ?

En l'absence d'objectifs clairs et précis, l'auditeur peut-il prétendre à une appréciation objective et pertinente des dysfonctionnements éventuels ?

Quels décalages dans l'applicabilité d'une norme ou d'une procédure, peuvent être observés en l'absence de référentiels préétablis ?

Quelles explications trouver aux éventuelles déviations d'un système, à la validation des faits détectés par l'auditeur en l'absence d'un système d'information ?

L'auditeur peut-il prétendre d'être un véritable consultant interne en l'absence d'une adhésion des acteurs audités ?

L'introduction de l'audit interne exige l'existence :

- De préalable managérial : la définition d'une politique de gestion claire et précise,
- De préalable organisationnel : la définition du système « organisation »
- De préalable informationnel : l'existence du système « information »
- De préalable culturel : l'adhésion des acteurs.

6- L'audit interne est un vecteur de culture de remise en cause, de changement, de transparence et de performance.

Sur le plan empirique, il me semble important de préciser que certains responsables d'audit interne interrogés peuvent très bien se laisser influencer dans leurs appréciations par la littérature et articles publiés ou être tentés de répondre non par rapport à ce qui est pratiqué en matière d'audit mais par rapport à ce qu'il doit être.

Les dirigeants de l'entreprise marocaine ne sont pas toujours convaincus du rôle que peut jouer l'audit interne comme catalyseur de performance et de rigueur de gestion. Or, l'attitude de la direction générale est vitale aussi bien pour l'installation que pour le développement de l'audit interne.

En effet, la non-implication de la direction générale peut transformer l'audit en une simple « parade » destinée à assurer le prestige et l'image de marque externe de cette dernière. Dès lors, tout le devenir de l'audit interne dépend de la manière avec laquelle la direction générale conçoit son rôle, son champ d'action, sa finalité, ses avantages et ses limites.

Néanmoins, même si l'existence d'une structure d'audit interne au sein de l'entreprise traduit la volonté affirmée de la part des dirigeants de se doter d'un outil permettant une visibilité suffisante de leur système de gestion. Encore, s'agit-il de s'assurer que l'outil mis en place est bien apte à accomplir la mission qu'on lui assigne.

L'acte d'audit met en relation quatre partenaires : la direction générale, les auditeurs, les opérationnels et l'environnement interne. Aussi l'acte de l'audit ne peut se concevoir en l'absence d'un des partenaires. Les tâches de l'audit interne touchent aux responsabilités du management à tous les niveaux, pour être couronné de succès le rôle et l'organisation de l'audit interne doit être en harmonie avec le style de la direction de chaque entreprise⁶⁸.

⁶⁸ A.LEUENBERG « L'audit interne dans le futur, qu'en attend la direction de l'entreprise, RFAI n°110, 1992.

La pratique de l'audit interne ne peut en outre se concevoir en dehors de la compétence des auditeurs et en dehors du cadre managérial, politique, social et culturel de l'entreprise. En somme, la question est de savoir : est-ce que l'entreprise marocaine est prête et apte à accueillir la culture de l'audit interne pour pouvoir véritablement en bénéficier ?

Au-delà des limites « objectives », la culture de l'audit interne se heurte à des blocages qui dépassent le seul cadre de l'entreprise « des blocages relatifs aux individus, aux systèmes des valeurs. Des blocages culturels, politiques, psychologiques. En somme tous les blocages à la transparence, à la remise en cause, à l'acceptation de l'autre (et de l'avis de l'autre), à la critique... »⁶⁹.

L'écoute permanente associée à la pensée créatrice et à l'esprit de synthèse constitue les fondements de l'approche que nous avons tenté de développer à travers tout ce travail de l'audit interne. Une telle conception exige pour l'audit un champ d'action étendu, organisé et finalisé, un statut imprégné d'indépendance et un accès illimité à l'information.

L'impact d'une telle vision sur l'entreprise est considérable car elle affecte l'ensemble des activités, conditionne leur évolution et oriente leur avenir.

L'auditeur interne doit relever le défi et éviter que la plupart des « richesses » en informations ne restent inexploitées à cause d'obstacles structurels, organisationnels, humains ou culturels.

Les audités peuvent manifester une certaine appréhension face à ce qu'ils peuvent percevoir comme une « menace » des auditeurs. Cette perception si elle se produit témoigne du malentendu dans la relation triangulaire « hiérarchie-auditeur-audité » qui peut et doit être levé. Alors même que l'audit a pour mission d'objectiver les situations, de rationaliser les systèmes, on constate que paradoxalement, il est souvent source de réactions passionnelles.

Un auditeur interne ou plutôt un auditeur consultant interne est avant tout un auditeur qui est soumis, en tant que tel, aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne mais qui exerce son métier en privilégiant l'approche participative au lieu et place de l'approche contrôle vue sous son acceptation traditionnelle, « l'audit contrôle » se transforme en « audit assistance ».

Mobiliser les hommes autour de nouvelles valeurs-clés, équilibre, liberté et discipline, gérer les erreurs et encourager les changements, c'est l'objectif d'audit assistance.

Cette mutation de l'auditeur contrôleur interne à l'auditeur consultant interne peut constituer une véritable révolution managériale dont l'auditeur et les audités sont les principaux acteurs.

Le changement dont l'audit interne est porteur, modifie toutefois les règles du jeu. On ne peut envisager en conséquence, une gestion participative « auditeur-audité » en l'absence d'une culture de partage ni de favoriser le changement en l'absence d'une culture de transparence et de tolérance à l'erreur.

⁶⁹ M.LARAQUI HOUSSAINI « L'audit interne opérationnel et financier » Collection AUDITOR, 1999, p :46

Le concept d'audit repose sur l'idée que toute organisation, peut être appréhendée et située par des modes adaptés de description et de représentation, mettant en lumière divers aspects de sa réalité et dont l'ensemble rend compte de ses caractéristiques et des conséquences qui en découlent pour son évolution.

Les observations d'audit se fondent aussi sur des séries d'approches complémentaires susceptibles de donner par leur ensemble une image globale et fidèle de la réalité des situations, elles constatent les écarts existants entre les images partielles recueillies et les éléments correspondants d'un système de références.

En soulignant cet aspect globalisant de l'audit interne nous voulons mettre l'accent sur la nécessité d'une démarche transversale dans les recherches en gestion. Et parce que l'audit intéresse tout à la fois la gestion des structures et des hommes qui les animent (plus précisément leurs comportements déviants ou dysfonctionnels), il nous invite à dépasser les barrières fonctionnelles et disciplinaires et à s'intéresser davantage à l'entreprise dans sa globalité.

Opérationnaliser ces instruments répond à notre avis à une démarche intégrée et dualiste où praticiens professionnels et chercheurs académiques doivent apporter leurs contributions et expérimenter cette réunion de la pratique et de la théorie.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Question 1 : Quelle est votre raison sociale ?

Question 2 : Quelle est votre activité ?

Question 3 : Votre forme juridique est :

- Privée
- Publique

Question 4 : A combien s'élève votre effectif de personnel ?

Question 5 : A combien s'élève votre capital ?

Question 6 : A combien s'élève votre chiffre d'affaire ?

CARACTERISTIQUES GENERALES

Question 1 : La dénomination de la fonction est :

- Audit interne
- Inspection générale
- Contrôle général
- Contrôle interne
- Autres

Question 2 : La fonction Audit interne est rattachée :

- Directement au Président
- Au conseil d'Administration
- A la direction Générale
- A la direction Administrative et financière
- A la Direction Comptable
- A une autre Direction

Question 3 : Le rôle assigné à l'Audit Interne par la Direction Générale est :

- Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne
- Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation
- Evaluation indépendante des informations financières
- Cursus de formation à d'autres fonctions (pépinière)

Question 4 : Le rôle assigné par le Conseil d'Administration (ou le Comité d'Audit) est :

- Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne
- Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation
- Evaluation indépendante des informations financières
- Cursus de formation à d'autres fonctions (pépinière)

HISTORIQUE

Question 1 : En quelle année a été créé le service d'audit interne ?

Question 2 : Des recommandations de créer la fonction sont elles intervenues ?

- Oui
- Non

Question 3 : L'initiative de la création revient à :

- La Direction Générale
- La Direction Financière
- Le Conseil d'Administration
- Autres

Question 4 : Quels sont les motifs ayant été à l'origine de la création de la fonction ?

- Besoin d'avis sur l'efficacité des fonctionnements
- Non-respect des procédures comptables
- Découverte ou crainte de fraudes
- Doute sur l'efficacité des méthodes ou systèmes en vigueur
- Mises en place d'une décentralisation
- Doutes ou insatisfactions sur la remontée des informations de gestion
- Application de règles professionnelles
- Application de l'organisation de l'actionnaire principal
- Changement de taille ou de structure
- Autres motifs

Question 5 : Quelle est l'origine des recommandations pour créer la fonction Audit Interne ?

- Etat - Autorités de tutelle
- Commissaires aux comptes
- Cabinet d'audit externe
- Autres

Question 6 : Quels ont été les objectifs de départ de la fonction ?

- Le contrôle comptable et financier
- L'audit des procédures
- L'audit opérationnel

Question 7 : Une spécialisation ou un élargissement sont-ils intervenus depuis ?

- Oui
- Non

Si oui, vers :

- L'audit comptable et financier
- L'audit des procédures
- L'audit opérationnel
- L'audit de management

Question 8 : Pourquoi un tel élargissement ?

- Evolution des besoins du management
- Evolution des compétences des auditeurs
- Augmentation du budget de l'Audit Interne
- Autres

CHAMP D'INTERVENTION ACTUEL

Question 1 : Les audits opérationnels les plus pratiqués concernent :

- La Finance
- La Production
- Le Commercial/Marketing
- L'Informatique
- Les Ressources Humaines
- D'autres Fonctions

Question 2 : Les auditeurs réalisent :

- Des audits de conformité
- Des audits d'efficacité
- Des audits de management

Question 3 : Le niveau d'intervention de l'audit est déterminé par :

- Les besoins du management
- Les compétences disponibles
- Le budget de l'Audit Interne

Question 4 : Quelles sont les contraintes qui peuvent entraver le développement de l'Audit Interne ?

- La politique de gestion
- L'image négative perçue des opérationnels de l'Audit Interne
- Le décalage entre les attentes des opérationnels et l'apport de l'Audit Interne
- La culture d'entreprise
- Autres

PERSPECTIVES D'EVOLUTION ET APPRECIATION DE LA FONCTION

Question 1 : Les développements attendus de l'Audit Interne dans les années à venir se situent vers :

- Les domaines opérationnels
- L'Audit de management
- Aucun domaine

Question 2 : Dans ses relations avec l'Audit Interne, la Direction Générale considère-t-elle cette fonction comme :

- Un organe de contrôle
- Un organe de communication
- Un organe interne de consultants

Question 3 : Dans leurs relations avec l'audit Interne, les différentes Directions considèrent-elles cette fonction comme :

- Un organe de contrôle
- Un organe de communication
- Un organe interne de consultants

Question 4 : La contribution de l'Audit Interne est particulièrement appréciée dans les missions de :

- Fraude
- Evaluation des systèmes d'information
- Formation sur les contrôles internes des non-auditeurs
- Initiative d'auto évaluation des unités opérationnelles
- Autres

Question 5 : L'Audit Interne a un rôle :

- Plutôt préventif
- Plutôt curatif

Question 6 : De façon générale, qu'attendre de l'Audit Interne ?

- Apporter une sécurité
- Etre une force de proposition
- Constituer un moyen de communication

Question 7 : En conclusion, l'Audit Interne peut-il être considéré comme un véritable consultant interne ?

- Oui
- Non

POSITIONNEMENT DE LA FONCTION

Question 1 : Existe-t-il une définition écrite de la fonction Audit Interne ?

- Oui
- Non

Question 2 : Existe-t-il une charte d'Audit ?

- Oui
- Non

Question 3 : Existe-t-il un Comité d'Audit ?

- Oui
- Non

Question 4 : L'Audit Interne est perçu par les Directions Opérationnelles comme étant :

- Indépendante
- Un outil du Comité d'Audit
- Un Outil de la Direction Générale
- Un cabinet du conseil interne
- Un outil de la Direction Opérationnelle
- Autres

Question 5 : La coopération des audités est jugée comme étant :

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Question 6 : L'auditeur interne a-t-il librement accès à toutes les informations qui lui paraissent utiles pour l'exécution correcte d'une mission ?

- Oui
- Non

Question 7 : La Direction générale a-t-elle fait clairement savoir qu'il ne devait y avoir aucune entrave aux recherches des auditeurs ?

- Oui
- Non

Question 8 : Les audités proposent-ils avis et suggestions à propos des recommandations des auditeurs ?

- Oui
- Non

Question 9 : Les audités s'engagent-ils à mettre en œuvre les recommandations ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Question 10 : La Direction Générale s'implique-t-elle dans le suivi des recommandations ?

- Oui
- Non

Question 11 : L'image qu'ont les audités de la fonction d'Audit Interne est-elle importante pour la réussite de la fonction ?

- Oui
- Non

Question 12 : Si oui, à quel niveau ?

- Accès aux informations
- Octroi d'avis et suggestions
- Application des recommandations
- Autres

Question 13 : Existe-t-il un plan d'audit approuvé par la Direction Générale ou par le Comité d'Audit ?

- Oui
- Non

Question 14 : Si oui, quelle est sa durée ?

Question 15 : Les directions opérationnelles sont-elles consultées pour l'élaboration du plan d'audit ?

- Oui
- Non

Question 16 : Un rapport d'activité est-il établi ?

- Oui
- Non

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FONCTION

Question 1 : L'Audit Interne est jugé performant par :

- La mise en œuvre des recommandations
- La réalisation des plans d'audit
- La demande de conseils ou de missions par les opérationnels
- Le pourcentage de temps passé en mission d'audit
- Identification de gains financiers
- Comparaison temps budgété / réalisé sur la mission
- Enquête post-audit
- Comparaison coût budgété / réalisé sur la mission
- Autres

Question 2 : Quel est en pourcentage les audits planifiés pour 1998 qui ont été effectivement réalisés sur cet exercice ?

Question 3 : Les audits planifiés non réalisés l'ont été par :

- Manque de personnel
- Réalisation de missions initialement non planifiées
- Extension des audits prévus au plan
- Autres

UTILISATION DE L'AUDIT INTERNE A D'AUTRES FINS

Question 1 : Les auditeurs assurent-ils également des tâches autres que celles relevant de la fonction Audit Interne ?

- Oui
- Non

Question 2 : Si d'autres tâches sont assurées, quel pourcentage du temps total des auditeurs représentent-elles ?

- Moins de 20%
- De 20 à 50%
- Plus de 50%

Question 3 : Si oui, quelles sont-elles ?

- Définition et mise en œuvre des règles
- Certification des états comptables
- Autres tâches

LES AUDITEURS INTERNES

Question 1 : Le nombre d'auditeurs est :

Question 2 : Les auditeurs internes forment-ils une équipe réellement pluridisciplinaire susceptible d'assurer des missions dans la plupart des fonctions de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Question 3 : Quelles sont les fonctions éventuellement exclues ?

- Aucune fonction
- L'Informatique
- Les Ressources Humaines
- Le Commercial / Marketing
- La Production
- Tout ce qui s'éloigne du domaine comptable / financier / administratif
- Autres fonctions

Question 4 : L'Audit Interne sous-traite-t-il tout ou partie d'une mission pour laquelle il n'a pas d'auditeur compétent ?

- Oui
- Non

Question 5 : Types de formation des Auditeurs Internes :

- Grandes Ecoles de Commerce
- Grandes Ecoles d'Ingénieurs
- Universités
- Autres formations

Question 6 : Origine des Auditeurs Internes :

- Recrutement externe
- Recrutement interne

Question 7 : La politique de gestion des auditeurs vise à :

- Constituer un corps durable
- Former les cadres dirigeants

Question 8 : Quelle est la durée de passage dans la fonction de l'Audit Interne ?

- Moins de 4 ans
- Plus de 4 ans

Question 9 : Quelles sont les carrières ouvertes à la sortie de l'Audit Interne ?

- Direction Générale
- Fonction financière ou administrative
- Autres fonctions

DIVERS

Question 1 : Conditions indispensables à la mise en place de la fonction d'Audit Interne :

- Définition d'une politique de gestion claire et précise
- Organisation et définition claire et précise des tâches et procédures de travail
- L'existence de système d'information
- L'adhésion des acteurs de l'entreprise
- Autres

Question 2 : Qui est responsable de faire de l'Audit Interne un outil incontournable dans le processus de contrôle et d'assistance au management dans l'entreprise ?

- La Direction Générale
- Le Conseil d'Administration (ou le Comité d'Audit)
- Les Directions Opérationnelles
- Les Auditeurs Internes

Merci de votre patience et attention de bien vouloir nous consacrer tout ce temps pour remplir ce questionnaire.

LISTE DES ENTREPRISES CONTACTEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE

- ARAB BANQUE
- BANQUE COMMERCIALE DU MAROC
- BANQUE MAROCAINE D'AFRIQUE ET D'ORIENT
- BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR
- BRASSERIES DU MAROC
- COMPAGNIE AFRICAINE D'ASSURANCES
- COMPAGNIE NORDAFRIQUE INTERCONTINANTALE D'ASSURANCES
- CREDOR
- FIAT AUTO MAROC
- LABORATOIRE LAPROPHAN
- LA COMPAGNIE MAROCAINE DE NAVIGATION
- LA LYONNAISE DES EAUX DE CASABLANCA
- MAROC ASSISTANCE INTERNATIONALE
- MAKRO
- NESTLE
- OFFICE CHERIFIEN DES PHOSPHATES
- OFFICE NATIONAL DE L'ELECTRICITE
- OFFICE NATIONAL DU THE ET DU SUCRE
- SOCIETE GENERALE MAROCAINE DES BANQUES
- SOCIETE INDUSTRIELLE DE FOURNITURES AUTOMOBILE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : AUDIT INTERNE CONTRAINTES ET OPPORTUNITES	4
Chapitre 1 : Contraintes à l'introduction de l'audit interne	5
Section 1 : Critères d'opportunité à la création de la fonction d'audit interne	5
§ 1 : Taille de l'entreprise	5
§ 2 : Décentralisation géographique	7
§ 3 : Secteur d'activité de l'entreprise	7
§ 4 : Qualification du personnel	8
§ 5 : Politique de gestion	8
Section 2 : Préalables à la mise en place de la fonction d'audit interne.....	9
§1 : Dimension organisationnelle	9
a- Définition d'une politique de gestion.....	9
b- Système d'information.....	12
c- Organisation.....	13
§ 2 : Dimension humaine	17
§ 3 : Dimension culturelle	22
a- Intégrité et éthique.....	23
b- Compétences.....	24
c- Conseil d'administration et Comité d'audit.....	25
d- Philosophie et style de management des dirigeants.....	25
e- Structure de l'entreprise.....	26
f- Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité.....	26
g- Politique en matière de ressources humaines.....	27
Chapitre 2 : Opportunités à la mise en place d'une fonction d'audit interne	29
Section 1 : L'audit interne comme un mode de management.....	29
§ 1 : L'audit interne comme principe d'efficacité	29
§ 2 : L'audit interne comme réponse aux dysfonctionnements.....	31
§ 3 : L'audit interne comme mode de gestion participatif.....	33
§ 4 : L'audit interne comme approche multidimensionnelle.....	36
Section 2 : L'audit interne comme vecteur de culture.....	39
Conclusion de la première partie	44

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'AUDIT INTERNE
DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE..... 46**

Chapitre 1 : Analyse des données, résultats et interprétation 47

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... 47

Section 1 : L'enquête et sa représentativité :..... 48

§ 1 : Répartition par secteur..... 48

§ 2 : Répartition par capital 48

§ 3 : Répartition par chiffre d'affaires 48

§ 4 : Répartition par effectif 49

Section 2 : Caractéristiques générales..... 49

§ 1 : La dénomination de la fonction Audit Interne..... 49

§ 2 : La fonction Audit Interne est rattachée..... 50

§ 3 : Le rôle assigné à l'Audit Interne par la direction générale 51

§ 4 : Le rôle assigné par le conseil d'administration (ou le comité d'audit) 52

Section 3 : Historique 53

§ 1 : Ancienneté de la fonction Audit Interne..... 53

§ 2 : L'intervention des recommandations pour créer la fonction 53

§ 3 : Origine des recommandations pour créer la fonction Audit Interne..... 54

§ 4 : Initiateurs à la création de la fonction 55

§ 5 : Motifs ayant été à l'origine de la création de la fonction 56

§ 6 : Les objectifs de départ de la fonction..... 57

§ 7 : Spécialisation ou élargissement de la fonction 58

§ 8 : Champ de développement de la fonction 59

§ 9 : Motifs de l'élargissement..... 59

Section 4 : Champ d'intervention actuel..... 60

§ 1 : Les audits opérationnels les plus pratiqués 60

§ 2 : Types d'audits réalisés..... 61

§ 3 : Détermination du niveau d'intervention de l'audit 62

§ 4 : Les contraintes qui peuvent entraver le développement de l'audit interne . 63

Chapitre 2 : Essai sur les déterminants de l'audit interne..... 65

Section 1 : Perspectives d'évolution et appréciation de la fonction..... 65

§ 1 : Les développements attendus de l'audit interne dans les années à venir 65

§ 2 : Appréciation du champ d'action de l'audit..... 66

**§ 3 : Dans ses relations avec l'audit interne, la direction générale considère-t-elle
cette fonction comme..... 66**

§ 4 : Dans leurs relations avec l'audit interne les différentes directions considèrent-elles cette fonction comme	67
§ 5 : Rôle de l'audit interne	67
§ 6 : Les attentes des acteurs de la fonction d'audit interne	68
§ 7 : L'audit interne est considéré comme un véritable consultant interne.....	68
Section 2 : Positionnement de la fonction :	69
§ 1 : L'existence d'une définition écrite de la fonction audit interne	69
§ 2 : L'existence d'une charte d'audit	69
§ 3 : L'existence d'un comité d'audit	70
§ 4 : Perception des directions opérationnelles de l'audit interne	71
§ 5 : Coopération des audités	71
§ 6 : Accès de l'auditeur interne aux informations utiles pour l'exécution correcte d'une mission	71
§ 7 : Implication de la direction générale.....	72
§ 8 : Implication des audités	72
§ 9 : L'engagement des audités à la mise en œuvre des recommandations.....	73
§ 10 : Suivi de la direction générale des recommandations.....	74
§ 11 : Rôle des audités dans la réussite de la fonction d'audit interne	74
§ 12 : Importance de l'image perçue de la fonction	75
§ 13 : Plan d'audit approuvé par la direction générale	76
§ 14 : Durée du plan	76
§ 15 : Consultation des directions opérationnelles pour l'élaboration du plan d'audit	76
§ 16 : Etablissement d'un rapport d'activité	77
Section 3 : Indicateurs de performance de la fonction :	77
§ 1 : L'audit interne est jugé performant par.....	77
§ 2 : Le pourcentage des audits planifiés effectivement réalisés	78
§ 3 : Les audits planifiés non réalisés.....	78
Section 4 : Utilisation de l'audit interne à d'autres fins :	79
§ 1 : La réalisation d'autres tâches par les auditeurs	79
§ 2 : Le pourcentage du temps total des auditeurs consacré aux autres tâches ...	79
Section 5 : Les auditeurs internes :	79
§ 1 : Nombre d'auditeurs internes	79
§ 2 : Existence d'une équipe pluridisciplinaire.....	80
§ 3 : Fonctions exclues de l'audit interne	80
§ 4 : Sous-traitance de missions par l'auditeur interne	81
§ 5 : Types de formation des auditeurs internes.....	81
§ 6 : Origines des auditeurs internes	81
§ 7 : La politique de gestion des auditeurs	82
§ 8 : Durée de passage dans la fonction d'audit interne	82
§ 9 : Carrières ouvertes à la sortie de l'audit interne	82

Section 6 : Divers	83
§ 1 : Conditions indispensables à la mise en place de la fonction d'audit interne	83
§ 2 : Responsable de faire de l'audit interne un outil incontournable dans le processus de contrôle et d'assistance au management de l'entreprise.....	83
Conclusion de la deuxième partie	85
CONCLUSION GENERALE.....	88

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BARBIER E. « L'Audit Interne : pourquoi ? comment ? », Les éd. d'Organisation 1989.
- BECOUR J-C, BOUQUIN H. « Audit Opérationnel », éd. Economica, 1991.
- CANDAU P. « L'Audit Social », éd. Vuibert, 1985.
- COLLINS L., VALIN G. « Audit et contrôle interne : Aspect Financiers Opérationnels et Stratégique », éd, Dalloz, 1992.
- COLLINS L., BENJELLOUM S-E. « L'Audit Interne – Outil de compétitivité », les éd. Toubkal, 1994.
- COOPERS et LYBRAND, IFACI « La nouvelle pratique du contrôle interne », les éd. d'Organisation, 1994.
- HENRIET B., BONEU F. « Audit de la communication interne » 2ème édition les éd. d'Organisation, 1990.
- HENRY A., MONKAM-DAVERAT I. « Rédiger les procédures de l'entreprise », les éd. d'Organisation, 1996.
- KHOUDRY D., BRIGA Y. « Le guide d'audit communal », les éd. Maghrébines, 1998.
- LARAQUI HOUSSAINI M., « L'audit Interne Opérationnel et Financier », Collection AUDITOR, 1ère éd. 1999.
- LE COINTE M., REBINGUET « Ethique et pratique de l'audit » éd. Chronique Sociale, avril 1994.
- MARECHAL C. « Faire face à un Audit », Nathan, 1993.
- MARTI M. « Audit de la Qualité : Démarche, outil, applications » les éd. d'Organisation, 1990.
- PETTERS T., AUSTIN N. « La passion de l'excellence », InterEditions, 1992.
- RENARD J. « Théorie et pratique de l'audit interne », les éd. d'Organisation, 1995.
- SIMONS P « Audit Financier » les éd. d'Organisation, 1987.

REVUE FRANCAISE DE L'AUDIT INTERNE (RFAI)

- ARBAIZAR GARCIA J-L. « L'Audit Interne dans l'entreprise de l'an 2000 » RFAI n°113.
- BARBIER E. « Où va l'Audit Interne ? » RFAI n°108.
- BARBIER E. « L'Audit Interne en période de restructuration » RFAI n°116.
- BARBIER E. « Du comité d'audit...au comité de contrôle interne » RFAI n°128 février 1996.
- BARBIER E. « Les comités d'Audit dans les entreprises publiques, des préalables à respecter », RFAI n°139 avril 1998.
- BENJELLOUN S-E. « L'Audit et Auditeurs Internes facteurs de changement » (Synthèse des travaux de la IIème conférence de l'Union Francophone de l'Audit Interne) RFAI n°119 mars-avril 1994.
- BRIGA Y. « Audit, mise à niveau et qualité – la triptyque de l'avenir » REMAD n°double 8 et 9 1998.
- CELLARD J. « Auditeurs Internes, consultants externes : concurrence ou complémentarité ? » RFAI n°98.
- DE KERVENOAEEL M-F. « L'Audit Interne en Europe en l'an 2000 » RFAI n°109.
- DE PHILLY X. « Le responsable hiérarchique est le pivot d'un bon contrôle interne » RFAI n°120 mai-juin 1994.
- FAUTRAT M. « La fonction d'Audit Interne » RFAI n°129 avril 1996.
- FEITZ A. « Faut-il supprimer l'audit interne ? » RFAI n°117.
- HARAKAT M. « Le concept d'audit et ses applications à l'espace de l'organisation hospitalière ».
- HARAKAT M. « L'Audit dans le secteur public ».
- JOUFFROY M. « Diriger un service d'Audit Interne ou l'indépendance dans l'interdépendance » RFAI n°129 avril 1996.
- LARAQUI-HOUSSAINI M. « Le management de l'Audit Interne : une expérience marocaine » RFAI n°132 décembre 1996.
- LARAQUI HOUSSAINI M. « La nouvelle loi sur sociétés anonymes et l'audit interne » REMAD n°double 6 et 7.
- LARAQUI HOUSSAINI M. « Le management de l'Audit Interne dans l'entreprise marocaine » REMAD n°4 juin 1995.

- LEMANT O. « Quelle est la place de l'Audit Interne dans l'entreprise ? » RFAI n°117.
- LEMANT O., SCHICK P. « Audit et management: à quoi sert l'Audit Interne ? » RFAI n°113.
- MARCILHACY A., CHAUVEAU M. « L'Audit de l'Audit » RFAI n°99.
- MORILLA J-M. « L'entreprise du futur » (Première partie) RFAI n°116.
- RIDLEY A. « L'auditeur interne au seuil du XXIème siècle » RFAI n°133 février 1997.
- ROUGIER A. « Quels auditeurs pour quels audits ? », RFAI n° 76.
- ROUGIER A. « Quels auditeurs pour quels audits ? » RFAI n°103.
- SAWYER L.B. « Réflexion sur la finalité de l'Audit Interne au service des services des préoccupations des dirigeants d'entreprise » RFAI n° 74, juin juillet 1985.
- SAWYER L-B. « Les aspects humains de l'Audit » RFAI n°93.
- SEELIG W. « L'Audit Interne aujourd'hui et demain » RFAI n°80.
- STANLEY J. HADDOCK, CIA, CPA, CISA « Les huit éléments de base du rapport d'Audit » RFAI n° 69, mars-avril 1984.
- STEVE ALBRECHT W. « Que doivent savoir les auditeurs internes ? » RFAI n°121 octobre 1994.
- VATIER R. « Et si avant de parler d'audit social on interrogeait le concept d'audit ? » RFAI n°79.
- VAURS L. « L'auditeur Interne opérationnel aujourd'hui : l'auditeur consultant interne » RFAI n°109.
- VAUTERS M. « L'Auditeur Interne face aux turbulences de son environnement » RFAI n°98.
- ZGHAL R. « Les déterminismes culturels de la communication et l'entreprise au Maghreb » REMAD n°double 6 et 7.

BULLETIN DE L'ASSOCIATION MAROCAINE DES AUDITEURS ET CONSULTANTS INTERNES (AMACI)

- ASMOUN M. « L'exercice de la fonction d'Audit et la dimension de l'entreprise », Bulletin de l'AMACI n°10 avril 1996.
- DHAIBI M. « Les Comités d'Audit », Bulletin de l'AMACI n°11 juin 1997.
- LARAQUI HOUSSAINI M. « Le management de l'Audit Interne dans l'entreprise marocaine », Bulletin de l'AMACI, n°10 avril 1996.

ENQUETES INTERNATIONALES

- ARTHUR ANDERSEN, IFACI « Audit Interne dans le monde, réalités et perspectives », enquête 1995, (54ème conférence internationale)
- ERNST et YOUNG « Les indicateurs de performance de l'Audit Interne », Enquête Internationale, 1996.
- IFACI, « L'Audit Interne en France en 1991 ».