



ENA, CYCLE DE FORMATION EN GESTION ADMINISTRATIVE

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES ETABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS AU MAROC : CONCEPTS ET REALITES, CAS DE LA CDG

FILIERE : ECONOMIE, FINANCES ET AUDIT

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION,

6^{ème} PROMOTION

REALISE PAR :

- **TEMBELY MODIBO**
 - **HACHIM HAROUNE**
- ADAM**

ENCADRE PAR :

Dr. RAOUF BENBRAHIM

(CHEF DE LA DIVISION D'AUDIT ET
D'INSPECTION DE LA DIRECTION
DES DOMAINES)



REMERCIEMENTS

Après vingt huit (28) mois de formation académique entachée de travaux de recherches et de formations pratiques à travers surtout les stages, nous voila enfin au terme de notre cursus.

Nous avons commencé ce travail qui matérialise la fin de ce cursus par La grâce d'ALLAH et c'est par Sa grâce que nous l'avons terminé, à donc Lui les louanges.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à nos parents qui ont su parfaitement nous accompagner durant nos études universitaires tant sur le plan matériel, financier que moral. Qu'ils trouvent ici l'assurance de notre totale reconnaissance et notre profonde humilité.

Une mention spéciale à Monsieur Ben Brahim RAOUE, Chef de la Divion d'audit et d'inspection de la Direction des Domaines au Ministère des Finances, Professeur à l'École Nationale d'Administration de Rabat et notre encadrant, nous lui remercions de la patience et la disponibilité qu'il a affiché afin que nous élèves, du cycle normal et de la 6^{ème} promotion, puissions bénéficier de savoir faire et des expériences mieux communiqués et avoir de meilleures connaissances en audit.

A monsieur le Directeur d'Audit de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), nous lui consacrons une place spéciale dans cette rubrique pour les précieuses informations et orientations qu'il nous a données, et à travers lui tout le groupe CDG.

Nos remerciements vont également à l'ensemble du corps professoral de l'ENA, nous leur consacrons cette rubrique en guise de reconnaissance. De même, nos remerciements vont à l'adresse de toute l'administration de notre chère école.

Nous ne saurons clôturer cette page sans exprimer notre reconnaissance et sympathie a tous ceux qui par leurs critiques, leurs suggestions, leurs observations et leurs conseils ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

DEDICACE

*A nos chers parents
Nos amis
Nos professeurs*

Nous leur dédions ce modeste travail.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
DEDICACE	4
SOMMAIRE.....	5
TABLEAU DES ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION GENERALE.....	9
PREMIERE PARTIE : CONCEPTS CLES.....	13
I. GENERALITE SUR LA NOTION D'AUDIT	14
A. ASPECTS HISTORIQUES DE L'AUDIT :.....	14
B. DÉFINITION DE L'AUDIT ET RÔLE DE L'AUDITEUR	15
C. QUALITÉS PERSONNELLES POUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT :	24
D. LES NORMES D'AUDIT :	24
II. GENERALITE SUR LES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLIS (<i>EEP</i>)	27
A. CADRE JURIDIQUE DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS :	28
B. RESTRUCTURATIONS DES ÉTABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS :	33
C. LA GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS :	35
DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP, UNE REALITE	38
I. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR DES RAISONS LEGALES	39
II. LES TEXTES FAVORISANT LA PRATIQUE D'AUDIT DANS LES EEP	41
III. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR DES RAISONS MANAGERIALES.....	42
A. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR LES RESTRUCTURATIONS :	42
B. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR LA GOUVERNANCE :	44

C. LA RÉALITÉ DE LA PRATIQUE D'AUDIT DANS LES EEP :... 45	45
TROISIÈME PARTIE : CAS DE LA CDG..... 51	51
INTRODUCTION..... 52	52
PRESENTATION DU GROUPE CDG..... 54	54
I. HISTORIQUE..... 54	54
A. 1959-1967 :..... 54	54
B. 1967-1972 :..... 54	54
C. 1973-1982 :..... 55	55
D. 1983-1993 :..... 55	55
E. A PARTIR DES ANNÉES 1993 :..... 56	56
F. LES ANNÉES 2000 :..... 56	56
II. LES MISSIONS DE LA CDG :..... 56	56
III. LES VALEURS DU GROUPE CDG :..... 62	62
IV. L'ORGANISATION DE LA CDG..... 63	63
A. UNE ORGANISATION BIPARTITE AGILE :..... 63	63
B. ORGANIGRAMME :..... 65	65
C. LA CDG EN CHIFFRES CLÉS :..... 65	65
LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DE LA CAISSE DE DÉPÔTS ET DE GESTION..... 66	66
I. LA PLACE DE L'AUDIT AU SEIN DE LA CDG 66	66
II. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DE LA CDG 67	67
A. LA PRATIQUE D'AUDIT INTERNE :..... 67	67
B. LA PRATIQUE D'AUDIT EXTERNE :..... 74	74
CONCLUSION 77	77
ANNEXES..... 79	79
I. ANNEXE 1 80	80
II. ANNEXE 2..... 81	81
III. ANNEXE 3..... 84	84
IV. ANNEXE 4..... 84	84
BIBLIOGRAPHIE..... 86	86
TABLE DES MATIERES..... 89	89

TABLEAU DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
ADM	Autoroutes Du Maroc
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
AMACI	Association Marocaine de l'Audit Interne et du Contrôles Interne
ANDCP	Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel
BAM	Bank Al Magrhib
BO	Bulletin Officiel
CDG	Caisse de Dépôts et de Gestion
CEN	Caisse d'Épargne Nationale
CFAA	Country Financial Accountability Assessment
CGI	Compagnie Générale Immobilière
CGNC	Code Général de Normalisation Comptable
CIFM	Compagnie Immobilière et Foncière Marocaine
CIH	Crédit Immobilier et Hôtelier
CL	Collectivités Locales
CMR	Caisse Marocaine de Retraites
CNRA	Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances
CNSS	Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
COMANAV	Compagnie Marocaine de Navigation
COSO	Committe of Sponsoring Organisation
CPA	Certified Public Accountant
CPC	Comptes de Produits et de Charges
DEEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
EEP	Établissement et Entreprise Public
EP	Établissements Publics
EPIC	Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial
ESG	État des Soldes de Gestion
ETIC	État des Informations Complémentaires
FASB	Financial Accounting Standards Board
FBCF	Formation Brute du Capital Fixe
FEC	Fonds d'Équipement Communal
FEE	Fédération des Experts Comptables Européens

Abréviation	Signification
FEI	Dirigeants Financiers Internationaux
FP	Filiales Publiques
FRAP	Feuilles de Révélation d'Analyse des Problèmes
IASB	International Accounting Standard Board
IASC	International Accounting Standard Committee
IFAC	International Federation of Accounting
IFACI	Institut Français de l'Audit Interne et du Contrôles Interne
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGF	Inspection Générale des Finances
IIA	Institute of Internal Auditors
ISA	International Standard of Auditing
MDH	Million de Dirham
MPA	Modalités Pratiques d'Application
MPO	Management Par Objectifs
NAA	National Audit Authority
OCP	Office Chérifien de Phosphates
ONCF	Office National du Chemin de Fer
ONE	Office National de l'Électricité
PCA	Plan de Continuité d'Activité
PCG	Plan Comptable Général
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Professional Issues Committe
RAM	Royal Air Maroc
RCAR	Régime Collectif d'Allocation de Retraite
Réf	Référence
SA	Société Anonyme
SE	Sociétés d'État
SIG	Système Intégré de Gestion
SM	Sociétés Mixtes
SNRT	Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision
SODEA	Société du Développement Agricole
SOGETA	Société de Gestion des Terres Agricoles
UFAI	Union Européenne et l'Union Francophone de l'Audit Interne

INTRODUCTION GENERALE

La pratique d'audit a connu une évolution assez remarquable dans le monde depuis la crise financière asiatique de 1987. Crise qui a engendré une perte de plus de trois cent (300) milliards de dollars en espace d'un mois et demi. Ce processus d'évolution a été accéléré avec la publication en 2002 aux États-Unis de la fameuse *Sarbanes Oxley Act* (loi Sarbanes Oxley) après la faillite frauduleuse et spectaculaire de la société d'Enron en décembre 2001. Dès lors il y a eu une renaissance de la fonction d'audit dépassant le seul cadre comptable jusqu'à lors privilégié pour s'ouvrir sur d'autres champs et en insistant sur l'indépendance de l'auditeur, le gouvernement d'entreprise (*corporate governance*), l'évaluation du contrôle interne (*internal control assessment*). L'audit devient alors une discipline transversale au centre des préoccupations des managers¹.

Cette renaissance a été capitale pour la pratique de l'audit du fait même que la certification des comptes (*jusqu'à lors privilégiée*) est nécessaire mais non suffisante parce qu'elle n'empêche pas les grands groupes de s'écrouler. En plus aujourd'hui les entreprises qui ont la confiance du système financier, obtiennent facilement les lignes de crédits et par conséquent d'une certaine manière une baisse du coût. Donc la transparence devient un facteur essentiel pour les entreprises soucieuses d'avoir la confiance du système financier et l'audit y est pour grande chose.

La mondialisation et son corollaire la communication ont aussi joué considérablement sur le développement, la diffusion et le transfert des connaissances, méthodes et techniques en matière d'audit à travers le monde. Ainsi il fut créé un institut international des l'Auditeurs connu sous le nom de l'*IIA (Institute of Internal Auditors)*, qui se charge de la diffusion, du respect des normes professionnelles pour la pratique de l'Audit interne et l'octroi du cachet de l'auditeur et qui comprend 122.000 membres à travers le monde. L'*IIA* est le moteur de la recherche au niveau de la profession, il est également le promoteur du Code d'éthique et des normes pour la pratique de

¹ J.P. Ravalec, *Audit Social et Juridique*, Paris, Ed. Les guides Montchrestien 1986, P. 3

la profession et ce depuis 1941. Ce qui fait que l'Audit est une activité fortement réglementée.

Dans de nombreux pays des associations nationales des auditeurs sont créées. Il en existe en France sous l'appellation de l'*IFACI (Institut Français de l'Audit Interne et du Contrôles Interne)*, au Maroc c'est l'Association Marocaine de l'Audit et du Contrôle Interne (*AMACT*). À côté on a assisté parallèlement à la création des associations transnationales comme par exemple *The European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA)* qui est la fédération des instituts des pays européens (*31 instituts*) et joue un rôle important dans la promotion de l'audit interne auprès de la Commission de l'Union Européenne et l'Union Francophone de l'Audit Interne (*UFAI*) qui développe la pratique professionnelle de l'audit interne dans l'ensemble des pays du monde, partiellement ou totalement, d'expression francophone (*actuellement 26 instituts*).

Actuellement au Maroc l'audit occupe de plus en plus une place de choix dans bon nombre d'organisations. On a assisté ces dernières années à la multiplication des cabinets privés d'audit mais aussi la création des comités d'audit dans certaines grandes structures aussi bien privées que publiques. Par ailleurs depuis un certain temps beaucoup d'établissements de formations proposent une panoplie d'offre de formations en Audit. Ces facteurs ont concouru directement en partie au développement de la pratique d'audit au Maroc. La ruée vers l'audit que l'on connaît actuellement s'explique par le développement de la pratique de l'audit en tant que formation de plus en plus demandée sur le marché du travail mais et surtout en tant qu'activité professionnelle exercée au sein des entreprises, administrations et établissements publics.

Ainsi beaucoup d'entreprises font de plus en plus recours aux missions d'audit interne ou externe qu'elles soient des entreprises privées ou publiques. Les administrations publiques ont aussi recours à ces missions d'audit surtout interne. Les entreprises dans lesquelles l'audit est pratiqué prennent deux types de missions :

- Des missions d'audit interne : faites par les comités d'Audit au sein des entreprises ou des administrations dans lesquelles ces missions d'audit

sont menées. Pour les administrations publiques actuellement on parle surtout pour la plupart de ces administrations des « *directions d'audit et d'inspection* ». Pour éviter toute confusion, signalons que l'audit n'a rien avoir avec l'inspection mais étant donné l'état embryonnaire de la pratique d'audit au sein des administrations publiques beaucoup des ces dernières ont jugé nécessaire d'appeler pour l'instant leur direction en charge d'audit « *directions d'audit et d'inspection* » bien que les missions d'audit différent considérablement des missions d'inspection.

- Des missions d'audit externe : faites par les cabinets d'audit privés. Ces missions d'audit externe sont commanditées par les actionnaires et ou le top management des entreprises qui ont recours à ces missions d'audit externe.

Au Maroc ce développement fulgurant de la pratique d'audit au sein des organisations s'explique donc aussi bien par des considérations d'ordre interne qu'externe. Mais il faut tout de suite souligner que même si les entreprises privées connaissent une certaine avancée en la matière, il n'est pas moins dans les administrations, entreprises et établissements publics bien qu'il n'existe pas au jour d'aujourd'hui un texte (*en cours d'élaboration*) qui régit la fonction dans le public (*administration publique*) comme c'est le cas de l'inspection par exemple.

Néanmoins les établissements et entreprises publics ont connu une avancée notoire dans la pratique d'audit du moins ces dernières années. La plupart de ces établissements font de plus en plus recours à des techniques de gestion moderne pour améliorer leur système de management. Ces techniques au rang desquels on trouve l'audit, ont fait leurs preuves aussi bien dans le privé que dans le public (*surtout établissements et entreprises publics*).

Naturellement quand on évoque ces établissements et entreprises publics au Maroc, on pense à l'incontournable Groupe Caisse de Dépôts et de Gestion (*CDG*). La *CDG* est un grand établissement public c'est-à-dire doté de la personnalité morale distincte de l'État et ayant une autonomie financière et de gestion, qui détient beaucoup de participations dans plusieurs autres entreprises ce qui fait qu'elle est connue sous le pseudonyme « *Holding de l'État* ». Dès lors on comprend que ses activités ne sont pas exonérées des

risques comme les entreprises de son genre d'ailleurs il n'existe pas de « *risque zéro* » et aussitôt la pratique d'audit trouve sa justification dans ladite organisation.

La **CDG** a aussi très souvent recours à l'audit à travers des missions externes faites par des cabinets privés mais aussi par des missions d'audit interne qui sont réalisées par la Direction d'audit (de la Direction de l'Inspection Générale & Audit) de la **CDG** elle-même. Ainsi on a préféré choisi ce mastodonte de l'économie marocaine pour illustrer et étoffer ce mémoire de fin d'études.

Donc l'objectif central de ce mémoire est de mettre en exergue la pratique d'audit à travers une élucidation des concepts clefs (*1^{ère} partie*), au sein des établissements et entreprises publics (*EEP*) au Maroc d'une manière générale (*2^{ième} partie*) en illustrant par le cas spécifique de la Caisse de Dépôts et de Gestion (*3^{ième} partie*).

PREMIERE PARTIE : CONCEPTS CLES

I. GENERALITE SUR LA NOTION D'AUDIT

A. ASPECTS HISTORIQUES DE L'AUDIT :

L'audit a eu sa première manifestation avec l'ordonnance de PHILIPPE V le LONG qui, en 1319, codifia ce qui devint la cour des comptes, où la fonction d'auditeur désignait le premier grade de la hiérarchie².

Au début du moyen âge, les sumériens ont aussi à leur tour ressentis une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents³. Ce système de contrôle matriciel consistant à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrements indépendantes.

Mais il faut souligner que le mot « *audit* » avait bien avant apparu sous l'empire romain et plus précisément dès le troisième (3^{ème}) siècle avant Jésus Christ⁴, avec un sens plus large. Ce terme « *audit* », du latin « *audire* », trouve son origine⁵ dans le vieux français « *auditeur* » utilisé au huitième (8^{ème}) siècle et « *auditus* », audit des comptes, qui apparaît en 1448. Plus récemment, le terme « *audit* » est utilisé dans de multiples sens, ce qui fait dire à certains que celui-ci est largement galvaudé⁶ et à d'autres qu'il existe une vaste confusion autour de ce mot⁷.

Cependant cette discipline forte ancienne est aussi résolument moderne. Sous l'effet du développement économique, des échanges économiques et de l'importance prise par les places financières, la comptabilité est devenue le langage fondamental de la communication financière et l'audit l'instrument qui assure par exemple à la comptabilité la fiabilité nécessaire car n'oublions pas que l'histoire nous a suffisamment enseigné que les sociétés déclarées

² R. Obert et M. Pierre Mairesse, *Comptabilité et Audit*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 1

³ H. Vlamnick, *Histoires de la Comptabilité*, Ed. Pragmos, 1979, P.17

⁴ J. Raffegau, F. Dubois et D. de Menoville, *L'audit opérationnel*, PUF Paris, Coll. Que sais-je ? PUF, 1984, P.7

⁵ Latham, in *Mc Mickle*, 1978, P. 8

⁶ Koch, 1995, Paris, Ed. Leclerc, 1998, P. 75

⁷ Joras, 1997, P. 15

« clean » ont fait faillite montrant ainsi les limites de la seule certification comptable. La mondialisation de l'économie et son corollaire la communication ont conduit les acteurs à utiliser un langage commun. C'est ainsi que l'*IASC (International Accounting Standard Committee)* créé en 1973, devenue l'*IASB (International Accounting Standard Board)* créé en 1997 ont conduit à l'adoption d'un langage commun accepté partout dans le monde, pour la comptabilité et l'audit.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, il fait face à une variété de besoins, donc s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information.

Ainsi plusieurs définitions ont été proposées par les auteurs et certains grands organismes comme par exemple l'IIA.

B. DÉFINITION DE L'AUDIT ET RÔLE DE L'AUDITEUR

1. DÉFINITION DE L'AUDIT :

Lors des premières assises de l'audit en France (*Mars*), le groupe de travail présidé par les présidents de l'Ordre et de la Compagnie, a constaté que l'ensemble des utilisateurs s'accorde pour définir au sens large l'audit comme : *« une démarche ou une méthodologie menée de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de techniques d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant, faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation⁸ »*.

Cette définition explicite l'audit en général qu'il soit donc interne ou externe qui n'est d'autre que l'audit comptable et financier⁹.

⁸ L. Collins, V. Gérard, *Audit et contrôle interne Aspects financiers et stratégiques*, Paris, Ed. DALLOZ, 1992, P. 22

⁹ S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 52

S'agissant de l'auditing, il est défini comme étant « *le processus par lequel une personne compétente et indépendante cumule et évalue les preuves sur l'information quantifiable se référant à une entité économique afin de pouvoir en déterminer la correspondance avec des critères bien établis et d'en faire un rapport*¹⁰ ».

Un audit est aussi une révision méthodologique ainsi qu'un examen objectif d'un élément comprenant la vérification d'informations spécifiques déterminées par l'auditeur ou prescrites par la pratique généralisée. Normalement, le but d'un audit est d'exprimer une opinion ou tirer une conclusion sur l'objet d'audit. Il s'en suit naturellement que la définition suivante approfondisse cette définition élargie de l'audit.

Cette dernière qui est la plus retenue au niveau international de l'Audit interne est celle proposée par the *Institute of Internal Auditors* (IIA).

Selon cette définition, l'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité¹¹.

L'objectif de l'auditeur interne est donc d'assister les membres du top management dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des commentaires pertinents et des recommandations concernant les activités examinées. L'auditeur interne est donc concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptables

¹⁰ Arens et Loebbecke, *Auditing an integrated approach*, 5^{ème} édition, 1991

¹¹Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne*, Publication IFACI, Février 2004, P. 1

et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées¹².

Cette définition nous paraisse la plus complète et la plus précise pour cerner l'audit en général et l'audit interne en particulier bien que plusieurs autres auteurs proposent d'autres définitions qui sont pour la plupart des déclinaisons plus ou moins bonnes de la définition de l'IIA.

Ainsi selon C.H. Gary, l'audit est « *un examen critique des informations fournies par l'entreprise* ». Cette définition qui s'avère assez restrictive et simpliste présente l'audit comme étant un diagnostic d'un ensemble de données fournies par l'entreprise, ce qui nous laissera s'interroger sur les autres informations non fournies et celles fournies par d'autres types d'organisations.

En ce qui concerne, Mr J.P. Ravalec, il propose la définition suivante : « *l'Audit met en évidence et mesure les principaux problèmes de l'entreprise ou de l'organisation à évaluer, il en évalue l'importance sous forme de coûts financiers ou d'écarts par rapport à des normes, en apprécie les risques qui en découlent, diagnostique les causes, exprime des recommandations acceptables en termes de coûts et de faisabilité pour améliorer le fonctionnement* ¹³».

Dans leur livre intitulé « *Comptabilité et audit* », R. Obert et M. Pierre Mairesse estiment que la comptabilité et l'audit sont intimement liés, selon eux la comptabilité est la technique qui permet d'exprimer une image fidèle de la situation financière d'une entité ou d'un groupe d'entités et l'audit de sa part est la technique qui assure la crédibilité de cette image. On s'aperçoit que cette définition de l'audit la borne à la comptabilité. D'ailleurs à ce propos l'*IFACI* estime que l'auditeur est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la direction. Ceci implique donc d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées.

¹² C. Lionel et V. Gérard, *Audit et Contrôle Interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Paris, Ed. DALLOZ, 1992, P. 9

¹³ J.P. Ravalec, *op.cit*, P. 4

Antérieurement, un autre auteur énonçait ce qui suit : « *l'audit est l'examen d'information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité, cette opinion doit accroître l'utilité de l'information¹⁴* ».

D'après ce qui précède, l'audit est une appréciation d'un ensemble d'informations basées sur un critère de qualité qui est de nature à y accroître son utilité en créant de la valeur ajoutée et en renforçant l'efficacité.

Pour éviter toute confusion, il faut comprendre ce que n'est l'audit¹⁵ :

- l'audit n'est pas une inspection ;
- l'audit n'est pas une certification : la certification se prononce sur la validité des comptes (portée juridique) alors que l'audit donne une assurance raisonnable sur la qualité des comptes (préalablement à leur certification) ;
- l'audit n'est pas une étude ou une expertise : il n'est n'intervient pas préalablement à la mise en place d'une procédure, mais au contraire il l'évalue à postériori.

En effet toutes ces précisions servent à élucider la notion d'audit souvent mal cernée par le public qui n'est pas auditeur. Ainsi pour comprendre davantage la notion d'audit il convient de préciser le rôle de l'auditeur.

2. LE RÔLE DE L'AUDITEUR :

Le rôle de l'auditeur consiste à¹⁶ :

- a) Évaluer et apprécier le degré de maîtrise des risques de la structure à travers sa politique de contrôle interne.
- b) Proposer des mesures d'amélioration réalistes et opérationnelles afin de permettre à la structure de mieux maîtriser ses risques et d'atteindre ses objectifs.

¹⁴ ATH, *Audit Financier*, Paris, Ed CLET, 1983, P. 18

¹⁵ Extrait du cours de l'audit interne de Mr Mohammed Hassan El Alaoui, ENA de Rabat, Année 2007-2008

¹⁶ Extrait du cours de l'audit interne de Mr Mohammed Hassan El Alaoui, ENA de Rabat, Année 2007-2008

De ce fait l'auditeur est un professionnel du traitement de l'information qui aide un manager à mieux maîtriser ses risques, à fonctionner plus efficacement, afin d'atteindre ses objectifs. Par conséquent il n'est pas :

- un inspecteur ;
- un certificateur de comptes ;
- un policier
- un juge

L'auditeur est un professionnel de traitement de l'information (*qu'il récolte lors de sa mission selon une méthodologie bien précise*) qui aide le manager à mieux maîtriser ses risques, à fonctionner plus efficacement, afin d'atteindre ses objectifs. Ainsi plusieurs types d'audit peuvent être réalisés au profit d'une organisation.

3. TYPLOGIE DE L'AUDIT :

La pratique d'audit peut prendre plusieurs formes. Le type d'audit réalisé dépend de la nature, du champ de l'audit, de la provenance de l'auditeur etc.

Ainsi il existe plusieurs typologies de l'audit, nous avons voulu retenu ici une typologie organique, fonctionnelle et selon la provenance de l'instance d'audit.

a. TYPLOGIE ORGANIQUE :

Cette typologie permet de distinguer l'audit public et l'audit privé :

- 1) L'Audit public : Il est fait par les auditeurs publics. Au Maroc généralement ce sont les auditeurs de la cour des comptes, de l'IGF, et des différentes divisions de l'audit et de l'inspection des différents ministères.

Généralement cet aspect d'audit peut revêtir plus une dimension correctrice qu'une dimension de redressement¹⁷.

¹⁷ Extrait du cours de l'audit des marchés publics, ENA de Rabat, 2007-2008

- 2) L'Audit Privé : ce type d'audit prend généralement la forme de l'audit légal (*commissariat aux comptes*), audit contractuel (*expertise comptable, cabinet d'audit*).

Cet aspect d'audit permet d'assurer des émissions d'organisation, d'évaluation et d'analyse.

b. TYPOLOGIE FONCTIONNELLE :

- 1) L'Audit Financier : est un examen des comptes annuels d'une entité, son objectif étant de garantir la qualité des comptes.
- 2) L'Audit Spécialisé : ce type d'audit est réalisé d'une spécialité bien déterminée : audit juridique, informatique, comptable etc.
- 3) L'Audit Opérationnel : C'est un examen des informations de chaque fonction d'une organisation.

Il s'agit d'un examen par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité, ainsi son objectif est de s'assurer que :

- L'organisation est efficace ;
 - Les instructions de la Direction ou du top management sont appliquées ;
 - Les procédures mises en place sont efficaces ;
 - La régularité des opérations.
- 4) L'Audit Général ou de Fonctionnement : concerne l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. Son objectif est de s'assurer l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation par rapport aux finalités et les objectifs qu'elle s'est fixée.
 - 5) L'Audit organisationnel : s'intéresse à l'organisation des structures et des systèmes.
 - 6) L'Audit de Performance :  value les trois (3) E (*Efficacité,  conomie, Efficacité*). Il évalue aussi la pertinence des indicateurs qui sont à la disposition de l'organisation et intègre aussi de l'audit de management (*politique managériale et stratégie*).

c. TYPOLOGIE SELON LA PROVENANCE DE L'INSTANCE DE L'AUDIT :

- 1) L'Audit Externe : s'effectue de l'extérieur de l'organisation généralement par un cabinet d'audit privé dans le domaine comptable et financier¹⁸.
- 2) L'Audit Interne : est réalisé de l'intérieur de l'organisme, cet audit est une fonction indépendante, périodique et objective des opérations effectuées au nom et pour le compte du top management.

Les tableaux ci-dessous nous donnent plus de détails sur la pratique d'audit externe et interne aussi bien dans les sociétés commerciales que dans le secteur public.

Tableau 2 : Audit privé, les sociétés commerciales

Approche	Externe	Interne
Acteurs	Commissaires aux comptes	Auditeurs internes
Nomination	Assemblée Générale des Actionnaires et comité d'audit	Mandataires sociaux ou Top Management et Comité d'audit
Référentiels	PCG, FASB, IFRS et Droit Financier	Procédures internes et Contrôles de Gestion
Type d'Audit	Certification et rapports spéciaux : audit légal	Audit de conformité, opérationnel, stratégiques...
Organisation des missions	Standards professionnels d'audit	Plan de contrôle et Missions spéciales

¹⁸ S. Pierre, *Mémento de l'Audit Interne*, Paris, Ed. DUNOD, P.53.

Tableau 3 : Audit public, État et Fonction Publique

Approche	Cours des comptes, IGF	Comité d'audit interne (des Directions des Ministères)
Acteurs	Magistrats nationaux	Auditeurs internes
Nomination	Corps d'État	Fonctionnaires
Référentiels	Comptabilité Publique du Budget de l'État, et <i>CL</i>	Comptabilité Publique, Référentiels internes
Type d'Audit	Rapport annuel au ROI et jugement sur les comptes	Audit de conformité, opérationnel, de performance
Organisation des missions	Présidents de Chambres (<i>Nationale et Régionales</i>)	Planning de contrôles et Missions spéciales

d. AUTRES TYPOLOGIES :

L'audit peut être classé selon d'autres typologies :

- 1) **Audit Légal :** C'est celui qui est exigé par la loi et les règlements en vigueur dans certains secteurs et domaines, ainsi dans les sociétés commerciales c'est le commissaire aux comptes qui est chargé de l'audit légal. On trouve aussi l'audit légal dans le public au Maroc, c'est le cas par exemple de l'audit des marchés publics.
- 2) **Audit Conventionnel :** C'est celui qui n'est pas exigé par les lois et règlements et mandaté par le dirigeant ou un tiers.
- 3) **Audit Intégré :** C'est un examen des contrôles existants. Il permet de s'assurer que les ressources, financières, matérielles et techniques sont protégées et gérées conformément aux lois, règlements et directives qui régissent l'organisation et que les ressources sont utilisées d'une manière efficiente.

L'audit intégré a un champ d'application plus vaste car c'est un chevauchement entre différents types d'audit tels que : audit de management, stratégique, organisationnel ...

Le tableau ci-dessous nous donne un petit récapitulatif sur quelques typologies d'audit :

Tableau 4 : Quelques typologies d'audit

Type	Comptable	Opérationnel	Stratégique
Matière	Comptabilité Générale, Analytique et Budgétaire	Procédures internes et normes de qualité	Investissements à long terme ...
Acteurs	Auditeurs Externes et Internes	Auditeurs internes	Auditeurs internes
Standards d'audit et Contrôle interne	PCG, normes comptables et professionnelles	Référentiels internes par processus transversaux	Charte de comportements, d'appréciation des risques et des performances et développement durable
Responsabilité	Actionnaires, Fisc, Top Management	Top management	Top Management, Mandataire sociaux

Par ailleurs il faut souligner que tous les types d'audit présentent trois (3) caractéristiques essentielles à savoir :

- Une activité spécialisée ;
- Une investigation large, profonde et fortement documentée avec écoute et observation ;
- Un rapport, une trace écrite sous forme de rapport objectivant la mission.

Ainsi toute mission d'audit doit aboutir à l'établissement d'une cartographie des risques des activités de l'organisation couvertes par la mission et par la suite proposer les recommandations dont leur application appartient aux mandataires de la mission d'audit. Par conséquent ce travail méthodique, difficile et passionnant exige de la part de l'auditeur un certains nombres de connaissances variées et de qualités personnelles.

C. QUALITÉS PERSONNELLES POUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT :

L'exercice du métier de l'audit demande une panoplie de connaissances et de qualités personnelles de la part de l'auditeur, sans prétendre proposer une liste exhaustive nous citerons ici ces quelques qualités :

- Intégrité ;
- Objectivité ;
- Capacité d'écoute ;
- Indépendance ;
- Compétence ;
- Esprit d'équipe.

Ces quelques qualités personnelles sont essentielles sinon capitales pour la réussite d'une mission d'audit et en respectant bien sur les normes d'audit.

D. LES NORMES D'AUDIT :

L'observation des normes pour la pratique professionnelle de l'audit est essentielle pour bien mener la mission d'audit et assurer toute la crédibilité au rapport de la mission et les recommandations qui y figurent. Il faut tout de suite se presser de souligner qu'il existe des normes aussi bien pour l'audit interne qu'externe au niveau international.

I. NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE :

Ces normes internationales appelées aussi les normes *ISA (International Standard of Auditing)* définissent les procédures et principes fondamentaux et précisent leur modalité d'application¹⁹. En outre elles :

- Définissent les principes de base de la pratique de l'audit interne ;
- Sont un cadre de référence ;
- Établissent les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit ;
- Établissent l'amélioration des processus organisationnels et des opérations²⁰.

¹⁹ CNC-IREC/CC-DSCH/acs/Version 29 juin 2006, P. 3/17

Globalement ces normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont réunies en trois grandes catégories que sont les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant les activités de l'audit interne. S'agissant des normes de fonctionnement, elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissant des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Tandis que les normes de qualification et de fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général pour des assurances et de conseils, les normes de mise en œuvre qui sont une compilation des deux catégories précédentes, s'appliquent à des types de missions spécifiques.

Alors qu'il existe un seul ensemble de normes de qualification et de normes de fonctionnement, il peut exister différents ensembles de normes de mise en œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne. Les normes de mise en œuvre concernent les activités d'assurance (*indiquées par la lettre « C » après le numéro de la norme, par exemple : 1130.C1*).

Les normes font partie du cadre de référence des pratiques professionnelles. Il comprend la définition de l'audit interne, le code de déontologies, les normes et d'autres orientations. Les orientations liées à la mise en œuvre des normes figurent dans les *Modalités Pratiques d'Application (MPA)*, élaborées par « *the Professional Issues Committee (PIC : en français Comité des Questions Professionnelles²¹)* ».

2. LES NORMES DE L'AUDIT EXTERNE :

L'audit externe est fortement normé comme d'ailleurs c'est le cas de l'audit interne. S'agissant des normes d'audit externe au niveau transnational, elles proviennent pour la plupart de l'*IFAC (International Federation of Accounting)* qui a été créé en 1997, *FEE* et *IASB (International Accounting*

²⁰ Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne*, Publication IFACI, Février 2004, P. 2

²¹ Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne*, Publication IFACI, Février 2004, P.

Standard Board). Les travaux de ces organismes ont conduit à l'adoption d'un langage commun accepté partout dans le monde pour l'audit externe.

Il faut par ailleurs souligner que, ce n'est que vers la moitié du dix neuvième (19^{ième}) siècle que les sociétés commerciales ont pris l'habitude de soumettre leurs comptes à la vérification d'experts étrangers à l'entreprise, en Grande Bretagne d'abord puis aux États-Unis, en Allemagne et en France. Ces missions de contrôle, appelés aujourd'hui « *mission d'audit externe* » ont pris l'importance fondamentale et la survenance d'un certain nombre d'affaires, comme ça fut le cas en 2001 l'affaire Enron aux États-Unis, ont montré l'importance des règles qui s'attachent à ces missions²².

Ce tableau ci-dessous nous donne une vue sur quelques organisations professionnelles d'audit au Maroc, en France et au niveau international :

Tableau 5 : Les organisations professionnelles d'audit

Audit	Externe	Interne
Internationales	<i>IFAC</i>	<i>IIA, IFACI</i>
Marocaine	Experts Comptables, Commissaires aux Comptes	<i>AMACI</i>
Française	Experts Comptables, Commissaires aux Comptes	<i>IFACI, ANDCP</i>
Autres nationalités	<i>CPA,</i> <i>WIRTSCHAFTSPRUFER,</i> <i>CA</i>	<i>NAA, FEI</i>

²² R. Obert et M. Pierre Mairesse, *Comptabilité et Audit*, Paris, Ed DUNOD, 2007, P. 1

II. GENERALITE SUR LES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLIS (EEP)

Les entreprises et établissements publics constituent des vecteurs clés du développement économique et social (*habitats, autoroutes et routes, eau, électricité, assainissement liquide, éducation et formation professionnelle*) au Maroc²³. Le portefeuille public a connu une stabilité relative au niveau du nombre d'entités qui le composent. A fin 2006, l'inventaire des Établissements Publics et des participations financières directes et indirectes de l'État et des Collectivités Locales publié par le ministère de l'économie et des finances faisait état de 673 entités contre 687 en 2005.

Selon la classification introduite par la loi n°69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les Entreprises Publiques et autres organismes, le portefeuille public comprend²⁴ :

- 257 Établissements Publics (EP) ;
- 416 Sociétés ainsi réparties dont :
 - 88 Sociétés d'État (SE) ;
 - 131 Filiales Publiques (FP) ;
 - 197 Sociétés Mixtes (SM).

Par ailleurs il faut souligner que les participations publiques inférieures au seuil de 5% ne sont pas intégrées dans le portefeuille par le ministère.

Les EEP ont investi en 2006 plus de quarante milliards de dirhams, ce cycle d'investissement entamé par les EEP connaît d'ailleurs une accélération depuis quatre ans. Leurs investissements ont représenté 25% de la formation brute du capital fixe (FBCF) et 174,5% des dépenses d'investissement du budget général de l'État en 2006 contre respectivement 22% et 157% en 2005. Par rapport au PIB, la valeur ajoutée créée par les EEP a atteint 7,8% en 2006.

²³ Revue Al Maliya spécial n°5 du Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, Mars 2008, P. 40

²⁴ Site web du Ministère de l'Économie et des Finances : www.finances.gov.ma, consulté le 12/09/2008

A coté aussi la capacité d'autofinancement de ces EEP a connu une belle performance en dépassant pour la seule année 2006, les dix huit (18) milliards de dirhams²⁵. Parallèlement nous signalons un accroissement en 2006 des subventions accordées par l'État atteignant ainsi la bagatelle somme de plus de treize (13) milliards de dirhams soit 13 525 MDH contre seulement 9 628 MDH en 2005.

En somme des avancées significatives ont été enregistrées, dues aux efforts de réformes, de restructurations et d'amélioration de la gouvernance et surtout un cadre juridique assez adapté.

A. CADRE JURIDIQUE DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS :

Le régime juridique applicable aux établissements et entreprises publiques est composé essentiellement d'une loi et de trois décrets.

1. LA LOI N° 69-00 RELATIVE AU CONTRÔLE FINANCIER DE L'ÉTAT SUR LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET AUTRES ORGANISMES :

La loi faisant partie du cadre légal et réglementaire des EEP est celle relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, promulguée par le dahir numéro 1-03-195 du Ramadan de l'année 1424 correspondant au 11 novembre 2003. Cette dernière a abrogé toutes les dispositions législatives relatives au même objet en vigueur à la date de sa publication, notamment ²⁶:

- Le dahir n° 1-59-271 du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) organisant le contrôle financier de l'État sur les offices, établissements publics et sociétés concessionnaire ainsi que sur les sociétés et organismes bénéficiant du concours financier de l'État ou de l'État ou de collectivités publiques ;

²⁵ Revue Al Maliya spécial n°5 du Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, Mars 2008, P. 41

²⁶ Extrait du Bulletin officiel N° 5170, Rabat 23 Chaoual 1424 (18 Décembre 2003), P. 6.

- Le dahir n° 1-62-113 du 16 safar 1382 (*19 juillet 1962*) relatif au statut des personnels de diverses entreprises ;
- Le dahir n° 1-63-012 du 12 Ramadan 1382 (*6 février 1963*) concernant les conditions de dépôts des fonds disponibles des établissements publics et des sociétés concessionnaires.

Le dahir ajoute que, demeurant en vigueur, jusqu'à leur remplacement conformément aux dispositions de la présente loi, les statuts et règlements régissant le personnel des établissements publics, sociétés d'État et filiales publiques appliqués à la date de publication de ladite loi.

2. LE DÉCRET N° 2-03-04 DU 02 JUIN 2003 MODIFIANT ET COMPLÉTANT LE DÉCRET N° 2-278-539 DU 22 NOVEMBRE 1978 RELATIF AUX ATTRIBUTIONS ET À L'ORGANISATION DU MINISTÈRE DES FINANCES :

Le présent décret comprend entre autre les attributions du Ministère de l'Économie et des Finances qui en effet élabore la politique de l'État en matière financière, de crédits et des finances extérieures, de rationalisation du secteur public et de privatisation des entreprises publiques. Il en assure et en suit conformément aux lois et réglemements en vigueur. A ce titre, il est chargé²⁷ notamment entre autre et concernant les établissements et entreprises publiques :

- d'exercer le contrôle des finances des collectivités locales et de leurs groupements et d'assurer le contrôle financier de l'État sur les établissements et entreprises publics, les sociétés concessionnaires ainsi que les entreprises et organismes bénéficiant du concours financier de l'État ou de collectivités publiques;
- d'exercer les attributions dévolues au ministre chargé de la mise en œuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé par le décret n° 2-90-403 du 25 rabii I 1411 (*16 octobre 1990*) relatif aux pouvoirs du ministre chargé de la mise en œuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé;

²⁷ Extrait du Bulletin officiel N° 5118 du 18 rabii II 1424 (19 juin 2003).

- d'assurer le suivi régulier de la gestion des établissements et entreprises publics et du portefeuille de l'État et de proposer et mettre en œuvre, en relation avec les ministères concernés, la politique générale et sectorielle de l'État en matière de rationalisation du secteur public et de son ouverture au secteur privé ;

Le décret fait état également des attributions de la Direction des Entreprises et de la Privatisation dont voici quelques unes :

- d'examiner les projets de création d'établissements publics ainsi que d'entreprises dont le capital est à souscrire totalement ou conjointement, directement ou indirectement par l'État, des établissements publics ou des collectivités publiques ;
- d'examiner les projets de prises, d'extension ou de réduction de participation de l'État, des établissements et entreprises publics ;
- de participer à la gestion du portefeuille de l'État, à la prise et à la mise en œuvre de toute décision affectant sa structure et sa rentabilité ;
- de préparer, en concertation avec les ministères concernés, les contrats programmes à conclure avec les établissements et entreprises publics destinés à définir les relations entre l'État et ces organismes et en suivre l'exécution ;
- de participer à l'élaboration de stratégies de développement et à la conduite de plans d'action de rationalisation des établissements et entreprises publics ;
- d'examiner les projets d'investissement des établissements publics et des sociétés dans lesquelles l'État ou des établissements et entreprises publics détiennent une part du capital social, les modalités de leur financement et de s'assurer de leur rentabilité économique et financière;
- d'émettre son avis sur le financement extérieur des projets d'investissement des établissements et entreprises publics ;
- d'élaborer et mettre en application les dispositions légales et réglementaires concernant le contrôle financier et comptable de l'État sur les établissements et entreprises publics, les sociétés concessionnaires ainsi que sur les entreprises et organismes bénéficiant du concours financier de l'État ou de collectivités publiques ;

- de décider, après accord du Premier ministre, et lancer en concertation avec les départements concernés, tous les audits externes des établissements et entreprises publics, en assurer le suivi et veiller à la mise en œuvre des recommandations des audits et décisions retenues ;
- d'évaluer et rendre compte des performances de gestion des établissements et entreprises publics et développer, à cet effet, une banque de données économiques, financières et sociales sur le secteur public au service du gouvernement ;
- de mettre en œuvre et suivre les actions dévolues au ministère des finances et de la privatisation en matière de normalisation et d'organisation comptables et assurer le secrétariat du conseil national de la comptabilité ;
- de requérir des dirigeants des établissements et entreprises publics la communication de tous documents, études, renseignements et informations concernant lesdites entités ;
- de suivre les travaux et l'exécution des décisions des conseils d'administration des établissements et entreprises publics ;
- de préparer, en concertation avec les ministères concernés, le programme général des transferts des entreprises publiques au secteur privé ;
- de veiller à l'établissement du rapport d'évaluation devant être soumis à l'organe d'évaluation ;
- de soumettre, pour approbation, à la commission des transferts, le schéma de transfert des entreprises à privatiser ;
- d'organiser les actions commerciales devant être entreprises pour assurer les meilleures conditions de réalisation des opérations de cession ;
- d'étudier les mesures d'accompagnement nécessaires au transfert des entreprises;
- d'établir les contrats, décrets et autres documents relatifs aux transferts des entreprises privatisables ;
- d'assurer le suivi post privatisation des entreprises conformément aux clauses du contrat ou du cahier des charges ;
- d'assurer le secrétariat de la commission des transferts;
- de concevoir et gérer ses systèmes d'information, en harmonie avec la politique de gestion de l'information développée par le ministère.

Il est à noter le présent décret faisant partie du cadre légal et réglementaire des établissements et entreprises publics, a abrogé Le décret n° 2-98-996 du 20 hija 1419 (7 avril 1999) relatif aux attributions et à l'organisation du ministère du secteur public et de la privatisation.

**3. DÉCRET N° 2-02-121 DU 24 CHAOUAL 1424 RELATIF
AUX CONTRÔLEURS D'ÉTAT, COMMISSAIRES DU
GOUVERNEMENT ET TRÉSORIER PAYEURS
AUPRÈS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET
AUTRES ORGANISMES :**

Ce décret sus mentionné vient en application de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, promulguée par le dahir n° 1-03-195 du 16 Ramadan 1424 (11 novembre 2003). Il stipule que :

- Les contrôleurs d'État et les commissaires du gouvernement, visés au chapitre II de la loi susvisée n° 69-00, sont nommés par arrêté du ministre chargé des finances parmi les fonctionnaires relevant du département des finances, appartenant au moins à un cadre classé à l'échelle de rémunération n° 11 ou à un cadre assimilé.

La durée maximum d'exercice de la fonction de contrôleur d'État ou de commissaire du gouvernement auprès du même organisme est de quatre ans.

- Les trésoriers payeurs, visés à l'article 10 de la loi précitée n° 69-00, sont nommés par décision du ministre chargé des finances parmi les fonctionnaires du département des finances appartenant au moins à un cadre classé à l'échelle de rémunération n° 10 ou à un cadre assimilé.

La durée maximum d'exercice de la fonction de trésorier payeur auprès du même organisme est de six ans.

- Les moyens en personnel et en matériel que le ministre chargé des finances jugera nécessaires à l'accomplissement de la mission du contrôleur d'État, du commissaire du gouvernement et du trésorier

payeur sont mis à leur disposition par l'organisme auprès duquel ils sont nommés²⁸.

**4. DÉCRET N° 2-06-175 DU 27 SAFAR 1427 (28 MARS 2006)
FIXANT LA LISTE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS
SOU MIS AU CONTRÔLE D'ACCOMPAGNEMENT :**

Ce décret donne la liste des établissements publics soumis au contrôle d'accompagnement qui est fixée comme suit²⁹ :

- Barid Al-Maghrib ;
- Caisse centrale de garantie ;
- Conseil déontologique des valeurs mobilières ;
- Office chérifien des phosphates ;
- Office national de l'eau potable ;
- Office national de l'électricité ;
- Office national des chemins de fer ;
- Office national des transports.

Il faut par ailleurs souligner que les établissements et entreprises publics outre ces dispositions faisant le cadre légal et réglementaire des établissements et entreprises publics, des restructurations ont été nécessaires.

**B. RESTRUCTURATIONS DES ÉTABLISSEMENTS ET ENTREPRISES
PUBLICS :**

Les restructurations menées au sein des établissements et entreprises publics sont précédées par des diagnostics, des études et des **audits internes ou externes** qui sont discutés au niveau des commissions. Ces commissions sont composées pour la plupart par :

- La tutelle technique ;
- Le management de l'établissement ou de l'entreprise ;
- Ainsi que les organes d'administration.

²⁸ Extrait du Bulletin officiel du 1^{er} janvier 2004.

²⁹ Extrait du Bulletin officiel n° 5410 du 7 rabii I 1427, Rabat 6 avril 2006.

Dans le cas des plans sociaux, un dialogue est également instauré avec les partenaires représentant le personnel.

L'instrument privilégié pour formaliser les restructurations des entreprises publiques est le « *contrat programme* » ou le « *contrat plan* » qui définit, sur une période pluriannuelle, les engagements réciproques de l'État et de l'entreprise et instaure un mécanisme de suivi et d'évaluation³⁰.

Grosso modo on peut classer les restructurations des établissements et entreprises publics en deux grandes catégories suivantes :

1. LES RESTRUCTURATIONS INSTITUTIONNELLES ET STRATÉGIQUES :

Ces restructurations touchent certains secteurs prioritaires. Elles sont dictées notamment par la volonté des pouvoirs publics de préparer et de mettre en œuvre les réformes concernant des services publics ou sociaux, tels que les transports routier³¹, autoroutier, ferroviaire, et maritime. Ces réformes concernent aussi le portuaire³², l'aéroportuaire, la poste, les télécommunications, l'audiovisuel, l'habitat, le social, l'énergie, l'eau etc.

2. LES RESTRUCTURATIONS OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES :

Les actions menées dans le cadre de cette catégorie de restructurations, sont dictées par la nécessité de prendre des mesures visant l'assainissement de la situation de certaines entreprises publiques qui jouent un rôle important dans le développement économique national³³. C'est le cas par exemples de l'Office Chérifien de Phosphates (*OCP*), la Royal Air Maroc (*RAM*), l'Office National du Chemin de Fer (*ONCF*), la Compagnie Marocaine de Navigation (*COMANAV*) etc...

³⁰ Extrait de La Revue Trimestrielle Al Maliya du MEF, Spécial N°5, Mars 2008, P. 42.

³¹ Loi n°25-02 relative à la création de la SNTL.

³² Loi n°15-02 relative aux ports et portant création de l'Agence Nationale des Ports (ANP) et de la Société d'Exploitation des Ports (DODEP).

³³ Extrait de La Revue Trimestrielle Al Maliya du MEF, Spécial N°5, Mars 2008, P. 42.

Il faut dire que ces dernières années ces réformes entamées des établissements et entreprises publics ne concernent pas seulement le volet restructurations même si des résultats édifiants ont été réalisés dans ce cadre comme c'est le cas de la Société du Développement Agricole (*SODEA*) et la *SOGETA*, mais aussi la gouvernance des EEP.

C. LA GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS :

En plus des restructurations institutionnelles, stratégiques, opérationnelles et financières sus mentionnées qui impliquent d'une certaine manière la gouvernance des EEP, il y a lieu de souligner :

- La poursuite de la réforme du contrôle financier de l'État sur les EEP, conduite dans le cadre de la loi n°69-000 soulignée plus haut. Cette réforme a fait l'objet en 2007 d'une évaluation dans le cadre de l'étude *CFAA* de la Banque Mondiale (*Country Financial Accountability Assessment*).

Cette étude de la banque Mondiale, tout en constatant que la réforme du contrôle financier de l'État sur les EEP rejoint les standards internationaux, met l'accent sur certaines recommandations. Il s'agit notamment, de la mise en œuvre des instruments de gestion au sein des sociétés d'État à participation directe, de l'institution des comités d'audit, de l'adoption du projet de décret fixant les formes de publication au bulletin officiel (*BO*) des comptes annuels des établissements publics et de l'élaboration d'un rapport d'étape pour évaluer l'application de la réforme du contrôle d'accompagnement au sein du secteur public³⁴.

- Le développement des audits de divers aspects touchant la gestion des entreprises publiques comme par exemple les comptes, les performances, la stratégie, l'organisation etc.
- La poursuite de la transformation de certains établissements publics à caractère industriel et commercial (*EPIC*) en société anonyme (*SA*) (*l'ONCF en SNCF, l'OCP, l'ONE etc.*) ;

³⁴ Extrait de La Revue Trimestrielle Al Maliya du MEF, Spécial N°5, Mars 2008, P. 42.

- L'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration et autres organes délibérants des entreprises publiques. Signalons à cet effet que 135 entreprises publiques ont tenu au moins une seule réunion en 2006 contre 131 en 2005 et 132 en 2004. Le dynamisme croissant des organes délibérants des entreprises publiques est confirmé également par l'augmentation significative du nombre des entreprises publiques ayant tenu deux réunions par rapport à 2005 (*55 entreprises publiques en 2006 contre 43 2005*) ;
- L'assainissement des caisses internes de retraite des entreprises publiques comme celles de l'OCP, de l'ONE, de Régies de distribution et sociétaires délégataires ;
- La poursuite de la contractualisation des rapports entre l'État et les EEP comme l'ADM, l'ONCF etc. Les contrats actuellement en cours d'exécution, dont la teneur est considérable en investissements par exemple 1, 9 milliards de dirhams pour la préparation de la refonte du cadre institutionnel de la BAM (*la Banque du Maroc*).

Le tableau ci-dessous nous détaille les cinq (5) contrats État-EP en cours d'exécution :

Tableau 6 : Les Cinq (5) contrats État-EP en cours d'exécution

EEP	Période du contrat	Principaux objectifs	Montant investissement
Caisse Marocaine de Retraites (<i>CMR</i>)	2007-2008	Mise à niveau du Système Intégré de Gestion (<i>SIG</i>)	-
Barid Al-Magrib (<i>BAM</i>)	2006-2008	Préparation de la refonte du cadre institutionnel de la <i>BAM</i>	1, 9 MMDH
Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision (<i>SNRT</i>)	2006-2008	Mise à niveau du <i>SIG</i> et des installations techniques	426 MDH
Office National des Chemins de Fer (<i>ONCF</i>)*	2005-2009	Transformation en <i>SA</i> et consolidation de l'outil ferroviaire	15 MMDH, portés à plus de 17 MMDH
Société nationale des Autoroutes du Maroc (<i>ADM</i>)*	2004-2008	Renforcement du Réseau autoroutier national	10 MMDH, portés à 25 MMDH en 2010

Source : Al Maliya, Mars 2008, N°5. *contrat en cours d'amendement.

La poursuite de ces axes de gouvernance cités ci-dessus permettront à terme à faire les établissements et entreprises publics des structures ayant un système de management de haut niveau si ce n'est pas déjà le cas avec certains de ces EEP qui tirent profit de certaines pratiques comme l'audit par exemple.

DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP, UNE REALITE

I. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR DES RAISONS LEGALES

La pratique de l'audit au sein des EEP au Maroc a un cadre formé de plusieurs dispositions dans plusieurs textes concernant les établissements et entreprises publics.

Ainsi on trouve après lecture du Décret n° 2-03-04 du 1er rabii II 1424 (2 juin 2003) modifiant et complétant le décret n°2-78-539 du 21 hija 1398 (22 novembre 1978) relatif aux attributions et à l'organisation du ministère des finances publié dans le bulletin n° 5118 du 18 rabii II 1424 (19 juin 2003) et notamment dans l'article 3 qui a abrogé l'article 10 du décret précité n° 2-78-539 du 21 hija 1398 (22 novembre 1978), que la Direction des Entreprises publiques et de la privatisation comprend un certain nombre de divisions dont la DIVISION DES AUDITS ET ÉVALUATIONS et la DIVISION DE L'AUDIT INTERNE.

S'agissant de la DIVISION DES AUDITS ET ÉVALUATION, elle comprend d'après le texte cité :

- LE SERVICE DES AUDITS EXTERNES ;
- et LE SERVICE D'ÉVALUATION DES AUDITS.

Par ailleurs en plus de l'obligation d'avoir des structures opérationnelles de l'audit (*interne*) comme c'est de la Caisse Marocaine des Retraités³⁵ (CMR) il y a une obligation légale pour les établissements et entreprises publiques produisant des comptes annuels de les faire auditer par un cabinet extérieur. Cet audit légal financier est fait par un commissaire aux comptes. Ainsi par exemple l'arrêté portant organisation financière et comptable de la CMR dans son article 31 avance qu'avant leur présentation au conseil d'administration, les états de synthèse doivent faire l'objet d'un audit externe réalisé par un expert inscrit à l'Ordre des Experts Comptables.

Les EEP tenant une comptabilité commerciale se chiffraient à fin 2006 à 251 établissements et entreprises publics, c'est pour dire ici que la plupart des

³⁵ Article 33 de l'Arrêté portant organisation financière et comptable de la Caisse Marocaine des Retraités.

EEP produit des états de synthèse annuels ce qui justifie dès lors le recours à une mission d'audit d'un point de vue légal.

Le cadre légal de la pratique d'audit au sein des établissements et entreprises publics ne se limite pas seulement à ces dispositions et considérations précitées. On peut citer aussi les missions d'inspection et d'audit faites par l'Inspection Générale des Finances connu sous le pseudo *IGF*. Rappelons que l'Inspection Générale des Finances exerce un contrôle dit externe à tous les organismes publics, semi-publics ou d'une manière générale partout où il y a l'argent public. Ces contrôles qui revêtent un caractère de l'inspection plus que d'audit connaissent cependant un certain penchant vers l'audit du moins pour les établissements et entreprises publics où souvent l'*IGF* fait des vraies missions d'audit dignes de ce nom surtout lorsqu'il s'agit des projets financés par les bailleurs de fonds étrangers.

Il y a également des missions d'audit de la Cour des Comptes qui sont menées dans les établissements et entreprises publics par les juges auditeurs de la Cour. Ce cas de la Bank Al Maghrib est illustratif à plus d'un titre à cet égard, en effet les dispositions réagissant la *BAM* et concernant la Cour des Comptes précise que la *BAM* produit annuellement à la Cour des comptes ses propres comptes ainsi que ceux des organismes de prévoyance sociale de son personnel, dans les formes prévues par la législation en vigueur. Elle communique à la Cour des comptes les extraits des procès-verbaux du Conseil relatifs au budget de la Banque et à son patrimoine, accompagnés de copies des rapports des auditeurs.

Grosso modo les EEP sont soumises à plusieurs types de contrôle : parlementaires, juridictionnels, administratifs. Les principaux organes exerçant ce contrôle sont :

- Les commissions parlementaires ;
- La Cour des Comptes ;
- L'Inspection Générale des Finances ;
- Les Commissaires du Gouvernement et les Commissions d'Experts ;
- Les tutelles techniques ;
- Les Commissaires aux comptes et les Auditeurs externes.

S'ajoutent d'autres contrôles généralement exercés sur les entreprises comme le contrôle fiscal, le contrôle des prix etc.

II. LES TEXTES FAVORISANT LA PRATIQUE D'AUDIT DANS LES EEP

Donc nous récapitulons que plusieurs textes ont mis l'accent sur la création d'un environnement favorable à la promotion de l'Audit Interne et de la bonne gouvernance au sein des Établissements Publics et des Ministères :

- La lettre Royale d'Août 1993 : Cette lettre qui a une force de loi a été adressée par S.M. Le Roi au Premier Ministre, l'invitant à soumettre les Établissements Publics et les Administrations à l'Audit ;
- La Circulaire du 1er Ministre - Septembre 1993 : Elle a repris les instructions Royales et :
 - A ordonné à tous les Ministres de soumettre les Établissements Publics relevant de leur tutelle à l'Audit Externe ;
 - A demandé la création :
 - ✓ De Départements d'Audit Interne au sein des Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial ;
 - ✓ D'Inspections Générales au sein des établissements Publics à caractère administratif.
 - A décrété la soumission de tous les aspects de la gestion de ces établissements à l'Audit Interne et Externe.
- Les Décisions et Circulaires Sectorielles par Ministère et à titre d'exemple : La Décision n° : DPE 113/70/16 du 23 Septembre 1993 organisant la fonction d'Audit des Entreprises Publiques sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics, en les soumettant à trois types d'Audit :
 - L'Audit Financier ;
 - L'Audit Interne ;
 - L'Audit de Gestion.
- Autres textes :
 - La Loi relative à l'institution de la Cour des Comptes et des Cours des Comptes Régionales ;
 - La Loi n°17/95 relative aux Sociétés Anonymes ;

- La Circulaire n°6 du Gouverneur de Bank Al Maghrib Imposant aux Établissements de Crédit la mise en place d'un système de Contrôle Interne formalisé (*Article 1*) et la création d'un organe de contrôle doté d'un responsable chargé du suivi et de l'évaluation du système de Contrôle Interne mis en place (*Article 5*) ;
- La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes.

Certes ces motivations juridiques ont permis de développer la pratique d'audit au sein des établissements et entreprises publics au Maroc, cependant il faut par ailleurs souligner d'autres considérations surtout d'ordre interne dans ces EEP.

III. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR DES RAISONS MANAGERIALES

A. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR LES RESTRUCTURATIONS :

D'année en année des restructurations sont menées dans les établissements et entreprises publics. Ces restructurations qui peuvent prendre plusieurs formes comme par exemple des restructurations institutionnelle, stratégique, opérationnelle et financière. Elles sont capitales dans le cadre de beaucoup d'opérations comme par exemple l'opération de privatisation, de transformation d'un établissement public en société anonyme, d'investissement colossal etc.

Les restructurations sont toujours précédées par des diagnostics, des études et surtout des audits internes ou externes³⁶ pour mener à bien l'opération de restructuration. Ils sont d'ailleurs discutés à un niveau dépassant le seul cadre du management et pouvant aller jusqu'à la tutelle technique et les organes d'administration.

Ces audits internes ou externes qui sont menées avant les restructurations sont très importants dans la réussite de l'opération de restructuration en

³⁶ Extrait de La Revue Trimestrielle Al Maliya du MEF, Spécial N°5, Mars 2008, P. 42.

question. En effet ces audits permettent de mettre en exergue et d'identifier les différents risques, de formuler des recommandations objectives et de proposer les pistes d'amélioration servant à l'opération de restructuration.

Ces audits sont internes lorsque les missions sont réalisées par le comité d'audit ou autre mis en place au sein de l'établissement ou de l'entreprise publique. Leurs missions d'audit portent sur un certain nombre de champs dans le cadre des restructurations :

- Pour le volet institutionnel : les missions d'audit interne menées par les comités d'audit de l'entité concernent surtout pour ce volet sont des vrais audits organisationnels ;
- Pour le volet stratégique : les missions d'audit portent essentiellement sur l'audit de performances qui intègre logiquement l'audit de management et de stratégie ;
- Pour le volet opérationnel : les missions portent essentiellement les audits opérationnels.

Ils sont externes lorsque l'établissement ou l'entreprise menant la restructuration fait recours à un cabinet d'audit autre que son service d'audit interne. Les missions d'audit externes revêtent plusieurs formes ou types d'audits allant de l'audit comptable, financier et jusqu'à l'audit du management. Outre le domaine comptable et financier cet audit est appelé « *conseil en organisation* » ou « **consulting** ».

Pour ces missions d'audit externe, les établissements et entreprises publics peuvent solliciter directement l'offre d'un cabinet privé comme c'est le cas de l'audit dit légal c'est à dire celui exercé par le commissaire aux comptes à l'occasion de l'examen des états de synthèse annuels mais rien n'empêche à ce qu'ils sollicitent par la même occasion les services d'audit de l'IGF, du Service d'Audit Externe de la Direction des Entreprises Publiques et de la privatisation ou autres.

Nous comprenons donc que les missions d'audit sont occasionnées dans les EEP par les restructurations et qu'ils contribuent fortement à la réussite de ces opérations de restructuration qui interviennent assez souvent dans la

gestion des EEP pour plusieurs raisons qui peuvent être institutionnelles, stratégiques, opérationnelles ou encore financière.

Le recours à l'audit en plus des opérations de restructuration, est aussi le fait d'une question de gouvernance au sein des établissements et entreprises publics au Maroc.

B. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR LA GOUVERNANCE :

Aujourd'hui la notion de « *bonne gouvernance* » dépasse le seul étatique pour s'étendre à des entreprises dans lesquelles jusqu'en un certain moment le mot « *gestion* » était plutôt préféré. Aussi parle t-on aujourd'hui dans la terminologie en audit de la notion du « *gouvernement d'entreprise* ».

En effet de nos jours, la complication de l'environnement général des affaires et la panoplie des risques liés aux différents aspects de la gestion imposent une bonne gouvernance pour les entreprises qu'elles soient privées ou publiques, ce qui n'a pas été d'ailleurs toujours le cas avec des sociétés présentant même des comptes « *clean* » (*Réf Enron*). Nous serons tentés de dire que pour les établissements et entreprises, cette bonne gouvernance doit être renforcée du moment que c'est l'argent du contribuable qui est en jeu.

Ainsi les restructurations institutionnelles, stratégiques, opérationnelles et financières qui impactent la gouvernance des établissements et entreprises publics au Maroc. Outre ces restructurations, la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (*DEPP*) souligne un certain nombre de pistes allant dans le sens de la bonne gouvernance dans la revue trimestrielle du Ministère de l'Économie et des Finances (*spécial numéro 5, mars 2008*), dont bien sur l'audit.

La DEPP estime qu'il y a lieu de souligner le développement des audits des divers aspects de la gestion des établissements et entreprises publics comme les comptes, les performances, la stratégie, l'organisation etc....

Cela va de soi qu'il ya une volonté de la DEPP d'accompagner les entreprises publiques à développer la fonction d'audit en leur sein surtout lorsque l'on

sait que l'audit est une activité qui aide les managers à mieux maîtriser leur activités pour atteindre efficacement leurs objectifs.

Ainsi beaucoup d'EEP se sont mis sur ce chemin en créant des services d'audit ou des directions d'inspection et d'audit qui réalisent des missions d'audit interne dans divers aspects de leur gestion. Une bonne gouvernance des entreprises passe inévitablement par la maîtrise de leurs activités ce qui demande une bonne maîtrise des risques et on le sait, l'audit y est pour beaucoup pour cette maîtrise des risques en évaluant par une approche méthodique et systématique les processus de management de risques, de contrôles et de gouvernement d'entreprises donc de la gouvernance.

C. LA RÉALITÉ DE LA PRATIQUE D'AUDIT DANS LES EEP :

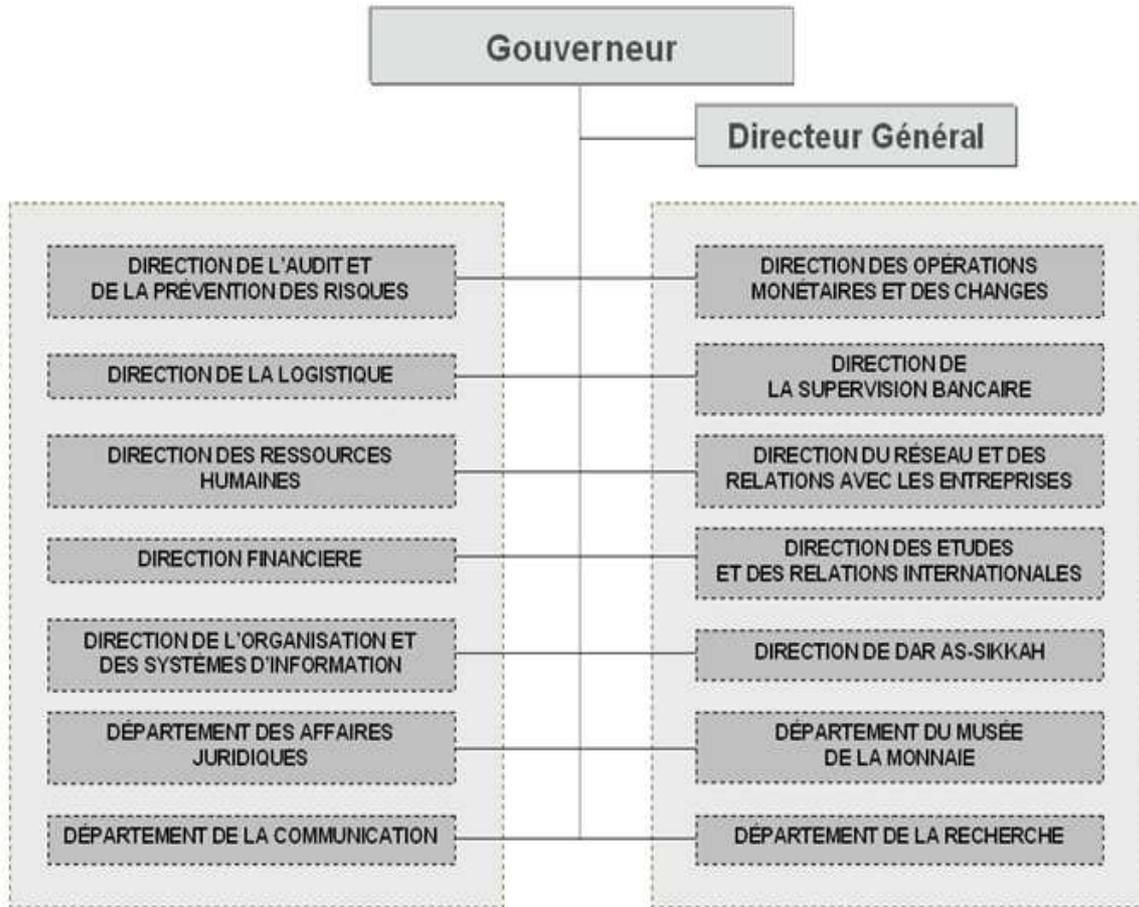
Les exemples que nous citons dans ce point ne sont nullement exhaustifs. Cependant nous avons tenu à illustrer cette deuxième partie par des cas réels tirés de la pratique d'audit au sein d'un certain nombre d'établissements et entreprises publics. Cette pratique d'audit prend deux formes comme on l'a souligné plus haut, une première pratique concerne l'audit interne et la seconde l'audit Externe. Il y a lieu de rappeler que cette distinction entre audit interne et externe tient de la provenance de l'instance de l'auditeur par rapport à l'organisation que ce dernier audite comme cela avait été signalé plus haut.

1. CAS DE L'AUDIT INTERNE :

L'audit interne est réalisé dans les établissements et entreprises publics par des services d'audit interne. Il y a lieu ici de souligner qu'aujourd'hui qu'il n'y a pas une unanimité au niveau de l'appellation, par certains EEP préfèrent l'appellation « *DIRECTION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT* » comme c'est le cas de la CDG, d'autres préfèrent plutôt une autre appellation « *DIVISION DE L'AUDIT ET DE L'ORGANISATION* » pour la Caisse Marocaine des Retraites (CMR).

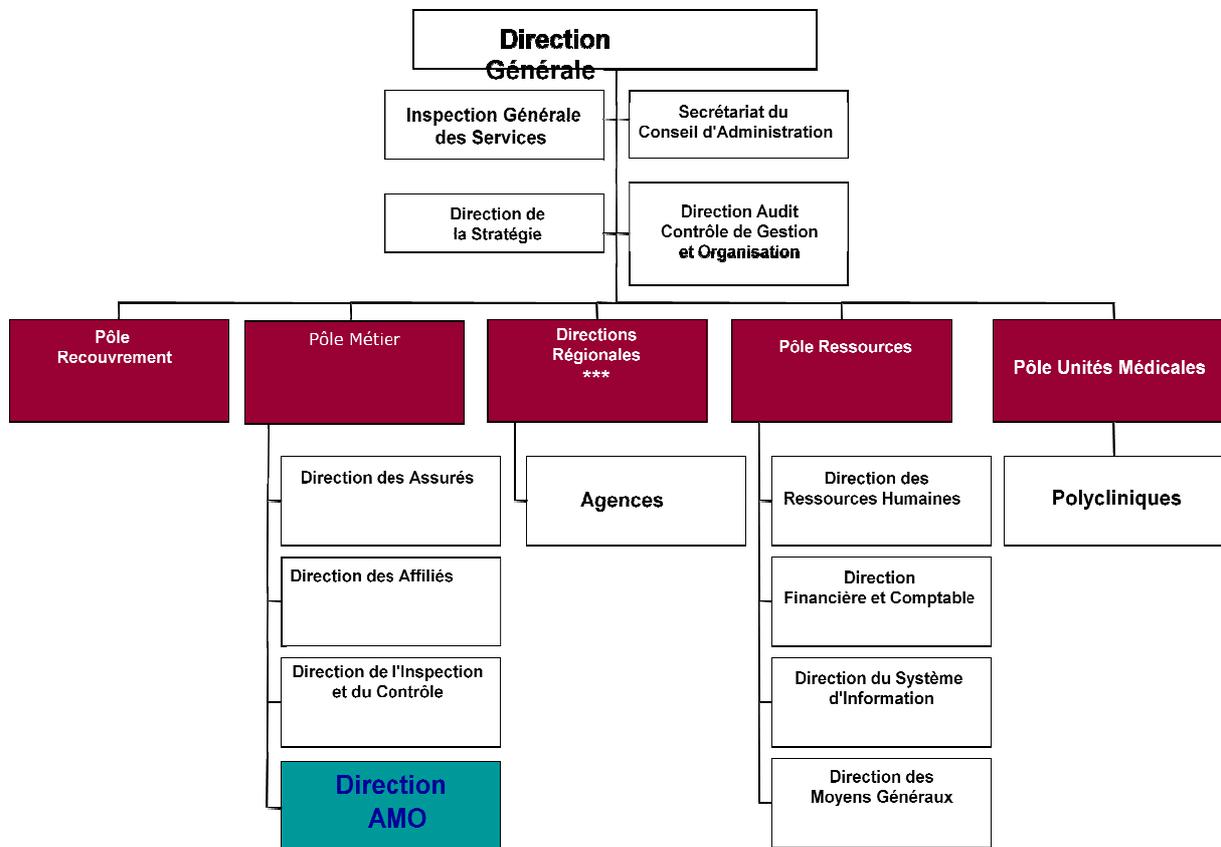
Donc on voit que l'appellation importe peu dans la mesure où chez les uns comme chez les autres, c'est l'organe qui est chargé de l'audit interne et qui est directement rattaché au top management c'est-à-dire à la Direction Générale pour plupart des cas et qui est visible par leurs organigrammes mais

pour certains EEP ce n'est pas le cas. L'organigramme ci-dessous nous montre le cas de la Bank Al Maghrib (BAM) :



Source site web de la **BAM** : www.bkam.ma

Par contre l'organigramme de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) montre l'attachement direct de la direction d'audit à la direction générale.



Source : AMO/M. Santé/CNSS- 04 Février 2006

Ce rattachement du service d'audit au top management ou à la direction générale donne à l'audit toute son indépendance et ce qui lui permet d'exprimer des opinions objectives et d'apprécier les dispositifs du contrôle interne. Cette indépendance est définie par rapport à la structure par contre l'objectivité de l'audit quant lui, elle est définie par rapport au manager.

Il faut par ailleurs souligner que la plupart des EEP ont leur propre charte d'audit interne, comme c'est le cas par exemple de la BAM. Il y a lieu de noter ici que beaucoup de banques marocaines commerciales travaillent actuellement avec cette charte qui est assez élaborée.

2. CAS DE L'AUDIT EXTERNE :

L'audit externe à la différence de l'audit interne est réalisé par une instance extérieure à l'organisation auditée. Pour les établissements et entreprises publics au Maroc, les missions d'audit externe peuvent être faites par plusieurs instances.

Il y a lieu de signaler ici que les EEP qui produisent les états de synthèse annuels ont une obligation de faire auditer ces derniers par un commissaire aux comptes. Maintenant beaucoup d'EEP tiennent une comptabilité commerciale qui débouche à la fin de l'année à la production des états de synthèse comme le prévoit le code général de normalisation comptable (CGNC). Le tableau ci-dessous nous la liste de quelques uns de ces EEP en 2006 :

Tableau 7 : Quelques EEP qui tiennent la comptabilité commerciale

Désignation	En milliers de DH			
	Chiffre d'Affaire	Fonds propres	Résultat net	Effectif en unité
Agence Nationale de la Conservation Foncière du cadastre et de la cartographie	4 308	2 093 472	1 393 406	219 380
Barid Al Maghrib	8 045	1 214 294	1 635 681	8 404
Caisse Nationale de Sécurité Sociale	4 884	11 938 785	28 566 219	3 498 490
Centre Cinématographique Marocain	212	9 366	65 327	-4 020
Compagnie Marocaine de Commercialisation des Produits Agricoles	193	93 117	-66 551	-8 212
Crédit Agricole du Maroc	22 980	2 543 885	64 924	147 595
Fonds d'Équipement Communal	101	531 058	1 449 957	227 393
Office Chérifien des Phosphates	18 751	26 322 758	2 918 415	-138 997
Office des Changes	303	178 091	624 270	116 902
Office National de l'Eau Potable	6 784	2 958 450	11 964 377	134 088

Source : *Projet de Loi de finances pour l'année budgétaire 2008.*

Ainsi ces EEP se doivent auditer leurs comptes annuels par un commissaire aux comptes. A cet effet par exemple le texte régissant la Banque du Maroc précise dans l'un de ces articles que les comptes de la Banque sont soumis à un audit annuel réalisé sous la responsabilité d'un commissaire aux comptes. Ce dernier certifie que les états de synthèse de la Banque donnent une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats et apprécie son dispositif de contrôle interne. Il ajoute aussi que le rapport d'audit est communiqué aux membres du conseil et au commissaire du gouvernement, au plus tard cinq mois après la clôture de l'exercice.

Pour la *CMR*, l'article 31 de l'arrêté portant organisation financière et comptable de cette dernière précise que l'auditeur externe a pour mission de formuler une opinion sur la qualité du contrôle interne en plus de s'assurer que les états de synthèse donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la *CMR*.

L'audit externe réalisé au sein des EEP ne se réduit pas seulement à celui fait par le commissaire aux comptes. L'IGF peut réaliser un audit à leur profit, c'est le cas également de la Cour des Comptes qui peut en faire.

S'agissant des audits réalisés par l'IGF au profit des EEP concernent actuellement pour la plupart des audits de performance. Mais toutefois il faut par ailleurs souligner que les missions de l'IGF perdent de leur caractère normal en cas de découvertes de malversations, de détournements de fonds ou de problèmes graves. Dans ce cas l'IGF envoie son rapport aux tribunaux compétents lesquels procèdent en retour au contrôle judiciaire, la cour des comptes est aussi destinataire de ce rapport.

Celle-ci aussi mène des missions d'audit dans les EEP. Parmi les attributions de la cour des comptes, il y a le contrôle de la gestion des organismes et établissements. Il faut dire ce dernier s'apparente à des vraies missions d'audit que ça soit sur le plan méthodologique que sur le plan des techniques. Ce contrôle de la gestion par la cour des comptes débouchent sur des recommandations opérationnelles au profit des organismes où ce contrôle est mené par les juges-auditeurs de cette dernière.

Il faut aussi dire qu'au Maroc actuellement beaucoup d'EEP s'alignent sur la bonne gouvernance. Quelques uns de ces EEP n'ont rien à envier en matière de bonnes pratiques managériales même au secteur privé. Du nombre de ces EEP bons élèves, il y a naturellement le groupe Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG).

TROISIÈME PARTIE : CAS DE LA CDG

INTRODUCTION

Le groupe Caisse de Dépôts et de Gestion est un grand établissement public c'est-à-dire doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion. C'est une institution financière, créée sous forme donc d'établissement public par le Dahir du 10 février 1959. Elle a pour rôle central de recevoir, conserver et gérer des ressources d'épargne qui, de par leur nature ou leur origine, requièrent une protection spéciale.

La CDG centralise l'équivalent de 35% du stock de l'épargne institutionnelle et totalise près de 100 milliards de dirhams en actifs sous gestion. Elle est le principal investisseur en valeurs du Trésor avec 50% environ des actifs gérés.

Outre son rôle de leader sur le marché obligataire primaire, la CDG assure 16% du marché secondaire des bons du Trésor et détient près de 5% de la capitalisation boursière. Rouage central du processus de transformation de l'épargne, la CDG se positionne également comme principal investisseur institutionnel. Ainsi, et en plus de ses investissements directs, elle intervient activement dans l'économie nationale par l'intermédiaire de ses filiales et organismes gérés avec lesquels elle constitue un groupe important dont l'activité s'étend à différents secteurs.

De par sa vocation, son poids financier et la nature de ses interventions, le groupe Caisse de Dépôt et de Gestion constitue aujourd'hui un véritable levier de développement, et un acteur majeur en matière de dynamisation, d'animation et de développement des marchés³⁷.

Cet holding de l'État est un vrai mastodonte³⁸ de l'économie marocaine qui adopte une logique de marché, tout en remplissant des missions d'intérêt général. Donc on comprend dès lors que c'est cette dualité qui prévaut au groupe CDG c'est-à-dire la dualité entre la performance et l'utilité qui fait la spécificité de la CDG. Depuis des années le groupe participe et accompagne le

³⁷ Site web de la Caisse de Dépôts et de Gestion : www.cdg.ma, consulté le 30 octobre 2008.

³⁸ Extrait du quotidien marocain « Matin du Sahara » n°13 532, paru le jeudi 8 mai 2008.

développement du pays en prenant part aux grands chantiers comme par exemple le « *Plan Maroc Vert* ».

Sa citoyenneté n'est plus à démontrer actuellement. En effet au sein du groupe siège une fondation dédiée à la CDG elle-même et qui entreprend beaucoup d'actions citoyennes au compte du groupe.

Sur le plan managérial, le groupe adopte des techniques modernes en la matière. D'ailleurs en son sein actuellement, prévaut le management par objectif. Un groupe à la taille de CDG ne jamais exempté de risques d'ailleurs le « *risque zéro* » n'existe pas aussitôt l'existence d'un service d'audit se justifie dans tel groupe et il n'est pas moins dans le groupe CDG. En effet en plus d'un service de gestion des risques, il y a une Direction d'audit. C'est pour dire ici que beaucoup d'EEP ont recours à l'audit pour aider leur management à atteindre leurs objectifs.

C'est justement pour mettre en exergue cette pratique d'audit au sein des établissements et entreprises publics au Maroc, que nous avons jugé nécessaire de dédier notre projet de fin d'études à ce sujet. Et tant donné qu'ils sont plusieurs dizaines à avoir créé des services d'audit en leur sein et avoir recours à des missions d'audit externes, il nous fallait donc illustrer ce mémoire de fin d'études par des exemples mais aussi par le cas d'un établissement ou entreprise publique. C'est pour cela que nous avons choisi le cas du groupe CDG pour ce mémoire.

PRESENTATION DU GROUPE CDG

I. HISTORIQUE

L'histoire du groupe CDG est beaucoup liée à l'évolution de l'économie marocaine. Ainsi depuis sa création en 1959, la CDG en évoluant a su accompagner le développement économique du Maroc et son histoire se comprend à travers ces quelques dates clés qui ont marqué l'histoire du groupe.

A. 1959-1967 :

Le Maroc, indépendant depuis 1956, se dote des instruments économiques et financiers nécessaires à l'élargissement et à la consolidation de sa souveraineté. La création par l'État de la CDG, en 1959, s'inscrit dans cette perspective. L'objectif majeur des Pouvoirs publics jusqu'au milieu des années 60 vise la mobilisation de l'épargne au profit de l'investissement. Sont créées alors des institutions ayant pour mission de centraliser l'épargne, distribuer les crédits et dynamiser le marché financier.

B. 1967-1972 :

La dynamisation du marché financier se poursuit par la réforme de la Bourse en 1967, la CDG y devient un acteur actif par ses placements. En créant la SNI (Société Nationale d'Investissement), les pouvoirs publics se dotent d'un outil efficace d'orientation des investissements au profit de l'économie nationale.

Cette période est aussi celle du choix du tourisme comme secteur prioritaire. La CDG s'implique activement dans cette nouvelle industrie par la création d'un nombre important d'unités hôtelières, notamment dans le Nord par le biais de sa filiale Maroc-Tourist.

C'est à cette époque que le Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH), spécialisé dans le crédit à l'immobilier et à la construction d'hôtels notamment, devient, après sa restructuration, une filiale de la CDG.

C. 1973-1982 :

Durant cette période la marocanisation des industries et des services à partir de 1973 stimule l'initiative privée nationale et favorise plus particulièrement le développement de l'industrie.

L'État Marocain élargit en même temps la couverture sociale des salariés. L'action de la CDG s'inscrit activement dans cette politique notamment dans les domaines suivants :

- La participation à la marocanisation de Lafarge-Maroc, de la Société marocaine des Établissements J.J.Carnaud et Forges de Basse Indre et de la *CIFM* ;
- La gestion des unités hôtelières de la CDG est confiée au secteur privé marocain et étranger ;
- Le Lancement du programme d'aménagement des zones industrielles de Salé, Khémisset, Nador, Settat, Bouznika, Marrakech et Ben M'Sik ;
- La création du *RCAR (Régime Collectif d'Allocation de Retraite)*.

D. 1983-1993 :

Cette décennie est celle de l'ajustement structurel au Maroc et qui est destiné à rétablir les grands équilibres économiques et financiers. En cette période d'austérité, la CDG poursuit une politique d'investissement dans les secteurs prioritaires pour les Pouvoirs publics :

- L'immobilier-tourisme : la Caisse a achevé, au total, la construction de 21 528 logements et mis en place une infrastructure hôtelière de 7 222 lits (*10% de la capacité nationale*) ;
- Le financement des infrastructures locales par le biais du FEC (*Fonds d'Équipement Communal*) et via des partenariats avec les Collectivités locales ;
- L'aménagement de zones industrielles ;
- La prévoyance : avec la création de nouveaux produits tels que la retraite complémentaire, la retraite des avocats, la retraite pour les commerçants et artisans (*Ad Damane Al Hirafi*).

E. A PARTIR DES ANNÉES 1993 :

Le nouveau contexte économique et financier marqué par la libéralisation progressive de l'activité économique, les privatisations et la déréglementation des marchés financiers, amène la Caisse à élaborer et adopter, en 1996, un plan de développement stratégique qui se traduit, entre autres, par l'introduction des nouveaux métiers financiers et une approche de partenariat avec ses principaux clients.

F. LES ANNÉES 2000 :

Dès le début des années 2000, et en vue de contribuer fortement aux objectifs de développement économique et social national, la CDG s'est fixée comme orientations stratégiques :

- Le développement et l'approfondissement des activités sur le marché financier ;
- Le développement de l'épargne longue et l'amélioration de la couverture sociale à travers son repositionnement en matière de gestion des retraites ;
- Le développement des véhicules du capital investissement ;
- Une plus grande implication dans la stratégie de l'État en matière d'habitat social et l'initiation ou le pilotage de grands projets d'aménagement et d'infrastructure ;
- La clarification des logiques d'intervention et de participation et l'adoption d'une nouvelle organisation des lignes de métiers ;
- Le développement du partenariat, particulièrement stratégique.

II. LES MISSIONS DE LA CDG :

La mission originelle de la CDG a évolué pour comprendre, outre la protection des fonds déposés, la recherche de performance financière dans la gestion des avoirs financiers de ses clients³⁹.

La CDG a été désignée comme établissement dépositaire et gestionnaire des fonds issus de l'Assurance Maladie Obligatoire.

³⁹Site web de la Caisse de Dépôts et de Gestion : www.cdg.ma, consulté le 30 octobre 2008.

Désormais, c'est une logique de partenariat mutuellement bénéfique qui régit la relation qu'entretient la CDG avec ses principaux déposants.

Elle doit jouer dans ce cas un rôle de premier plan dans la venue à maturité des marchés financiers

Depuis sa création, la CDG a été un puissant vecteur du lancement, de la promotion et de l'animation du marché financier marocain.

Aujourd'hui, le groupe reste un des principaux market-maker de la place puisqu'il détient une part de près de 32% sur le marché primaire des bons du trésor, de 18% sur le marché secondaire des bons du trésor et détient près de 5% de la capitalisation boursière. Les portefeuilles obligataires et action de la CDG ont atteint respectivement près de 32 milliards et 9,2 milliards de dirhams.

Le niveau de maturité actuel des marchés financiers au Maroc (*faiblesse des financements désintermédiés, de la bancarisation...*) requiert, de la part de la CDG, une présence plus prégnante en matière d'animation des marchés, d'investissement et de gestion des fonds.

Dans cette optique, la CDG a souhaité consolider le métier de « *banque d'investissement* », qu'elle exerçait jusqu'alors, notamment à travers ses activités de gestion d'actifs, de capital-risque, de capital-développement, d'ingénierie financière, d'opérations de marché et de services bancaires et financiers.

C'est ainsi que CDG CAPITAL, filiale à 100%, a vu le jour avec pour objectif essentiel de contribuer à la dynamisation, au développement des marchés des capitaux nationaux et au développement de l'épargne longue.

De plus, la CDG est devenu l'actionnaire majoritaire du CIH avec pour objectif d'en faire une banque centrée sur les particuliers et la famille. La Caisse vient de clôturer le processus d'acquisition du CIH par le transfert de sa participation vers Massira Capital Management, filiale à 100%, et qui porte la participation de cette dernière à 67% du capital de la banque.

Par ailleurs, en 2005, la CDG et le Groupe Holmarcom ont conclu un accord portant sur la prise de participation par la CDG de 40% dans les compagnies d'assurances Atlanta et Sanad. Cette opération permet à la CDG de compléter sa présence et son offre dans le secteur financier marocain.

La mission d'intermédiation devient une mission d'innovation, d'accompagnement, de facilitation et de développement des marchés financiers. En étroite collaboration avec les autorités financières, la CDG, jouissant d'un capital confiance et d'une image de sécurité, est l'un des acteurs qui peuvent favoriser la venue à maturité de marchés financiers profonds, liquides et transparents.

La CDG a un positionnement central dans la réforme des retraites. Elle est présente dans le secteur de la prévoyance à travers ses deux organismes gérés, la Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances (*CNRA*) et le Régime Collectif d'Allocation de retraite (*RCAR*) :

- La *CNRA* a pour principales missions de gérer les rentes des accidents de travail et de la circulation ainsi que certains régimes de retraite tels ceux des avocats et des parlementaires. Le chiffre d'affaires de la *CNRA* s'est établi au 31/12/2005 à près de 407 millions de dirhams ;
- Le *RCAR* est un régime de retraite qui fonctionne selon le système mixte «*répartition-capitalisation* ». Il procure une couverture retraite aux agents de l'État non fonctionnaires et des employés des collectivités locales et aux agents des établissements publics. Les cotisations recouvrées par le *RCAR*, en 2005, se sont élevées à 1,2 milliards de dirhams. Dans le même temps, ses revenus de placement ont atteint 2,4 milliards de dirhams.

S'appuyant sur la viabilité de son régime, son expertise et la performance de sa gestion, le *RCAR* a initié depuis quelques années un processus d'absorption des caisses internes de retraite de certains établissements publics. En 2005, deux accords cadres ont été signés avec l'*OCP* et l'*ONE* pour le transfert de leur caisse de retraite interne auprès du *RCAR* courant 2006. Par ailleurs, un accord d'absorption a été conclu avec Jorf Lasfar Energy Compagny.

L'ambition de la CDG est d'une part, d'étendre la couverture retraite au maximum de personnes en offrant des produits de retraite aux catégories socioprofessionnelles non encore couvertes par les régimes en place, et d'autre part d'assurer la pérennité des caisses internes des entreprises publiques. La capitalisation sur des succès reconnus, tels le *RCAR*, créé en 1978, et les évolutions en cours au niveau des différentes composantes du système de prévoyance, la *CMR* et la *CNSS* notamment, mérite une attention particulière. De ce fait, la CDG est appelée à jouer un rôle clé dans la réforme en cours.

La CDG joue également un rôle d'excellence dans le développement d'opérations d'aménagement urbain et territorial. La CDG est un acteur majeur à l'échelle nationale dans les opérations d'aménagement notamment dans les secteurs touristiques, de l'habitat social, du développement régional et de la politique de la ville. Afin de recentrer ses activités immobilières et touristiques, la CDG a créé, en 2004, une holding « *CDG DEVELOPPEMENT* » qui porte ses participations dans les métiers liés aux secteurs de l'immobilier, du tourisme, de l'environnement et des services aux collectivités locales.

C'est ainsi que le Groupe CDG a pu s'engager dans la réalisation de grands projets territoriaux structurant :

- La réhabilitation et la mise en valeur de la corniche de Casablanca ;
- Le projet « *Casashore* » à Casablanca ;
- Le projet « *Technopolis* » à Rabat-Salé ;
- L'aménagement de zones industrielles de Jorf Lasfar, Sbata et Gueznaya ;
- L'aménagement des zones touristiques d'Aguedal et Chrifia à Marrakech et de Ghandouri à Tanger ;
- En outre, la CDG a contribué activement au lancement des projets « *Amwaj* » dans l'agglomération de Rabat-Salé et du port de Tanger Méditerranée.

En matière d'habitat, la CDG s'inscrit dans les choix stratégiques de l'État en appuyant les actions publiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale par une participation active à la réalisation des grands programmes de

logements sociaux (*Douar el Kora, Mers el Kheir et Annassr à Temara, Rjafaallah...*). La CDG dispose pour développer cette activité de trois filiales:

- Dyar Al Mansour, dédiée à l'aménagement de zones d'habitat social,
- Dyar Al Madina, spécialisée dans le locatif social ;
- la CGI société de promotion immobilière qui agit ponctuellement sur des projets sociaux.

Les priorités et les choix publics récents (*développement régional et aménagement du territoire...*) comportent un potentiel de développement important et constituent des opportunités pour le Groupe CDG, soit pour confirmer ses orientations d'action, soit pour s'ouvrir de nouveaux champs d'intervention.

C'est ainsi que :

- le programme d'aménagement de nouvelles zones touristiques répondant aux orientations stratégiques de la « *vision 2010* », le Groupe CDG apportera une valeur ajoutée importante en contribuant à développer l'offre destinée aux professionnels du secteur ;
- CDG DEVELOPPEMENT sera l'un des premiers initiateurs des grands projets urbains à l'échelle nationale (*villes nouvelles, renouvellement urbain, aménagement de zones touristiques et industrielles, etc.*) ;
- En tant qu'investisseur et financier, CDG DEVELOPPEMENT veillera à ses retours sur investissements ;
- Une recherche de rentabilité maximale dans le cadre de ses missions de financement de projet.

La CDG est considérée aujourd'hui comme l'un des principaux investisseurs institutionnels. Depuis sa création, le groupe a accumulé une expérience significative dans le financement de projets structurants dans les différents secteurs de l'économie marocaine.

Afin de renforcer sa capacité de *prise* de participation, la CDG a repris, en 2004, *FIPAR* Holding qui regroupe, désormais, les participations minoritaires stratégiques du groupe dans les secteurs industriels et financiers. Cette filiale est gérée comme un fonds d'investissement et a pour objectif de

garantir une rentabilité maximale. Aujourd'hui valorisé à 1,9 milliards de dirhams, l'objectif est d'ouvrir le fonds à d'autres investisseurs et d'atteindre en 2008, 4 milliards de dirhams.

Dans la même perspective, la CDG a procédé à la création d'un fonds d'investissement touristique en partenariat avec le Club-Med ; fonds qui sera doté à l'horizon 2007 de 1 milliard DH. Dans le même cadre, la CDG participera à un futur fonds hôtelier en vue de renforcer la capacité hôtelière du Maroc.

La mission d'investisseur institutionnel du groupe, chargé de l'accompagnement de projets structurants et/ou innovants, la prise de participations - relais dans des sociétés privées et la recherche de la rentabilité financière de ces participations, trouve toute sa place dans une vocation d'appui au financement de projets.

A l'horizon 2010, le groupe CDG ambitionne de devenir un acteur de référence à l'échelle nationale, sur toute la chaîne de ses métiers (*immobilier, tourisme, finance, prévoyance*).

Il ambitionne également d'être un catalyseur des investissements dans le long terme en développant une expertise ainsi qu'un savoir-faire permettant de contribuer à la réalisation de grands projets territoriaux structurants et à la venue à maturité des marchés financiers.

La vision stratégique du groupe CDG comporte :

- Une recherche de performances financières maximales dans la gestion des avoirs de ses clients ;
- Un rôle de premier plan dans la venue à maturité des marchés financiers ;
- Un positionnement central dans la réforme des retraites ;
- Un rôle d'excellence pour le développement d'opérations d'aménagement urbain et territorial ;
- Une recherche de rentabilité maximale dans le cadre de ses missions de financement de projet ;
- Une recherche de performances financières maximales dans la gestion des avoirs de ses clients.

La CDG est considérée aujourd'hui comme le principal centralisateur de l'épargne nationale avec des dépôts s'élevant, au 31/12/2005, à plus de 40 milliards de dirhams et se répartissant comme suit :

- Les dépôts institutionnels : 35,7 Mds DH (*CNSS, CEN, Fonds du travail...*)
- Et les dépôts facultatifs : 4,5 Mds DH (*Filiales du groupe CDG, Fondation Mohammed VI*).

L'accomplissement de ces missions et l'atteinte repose sur des valeurs définies et diffusées par le groupe pour l'atteinte de ces objectifs.

III. LES VALEURS DU GROUPE CDG :

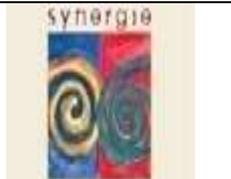
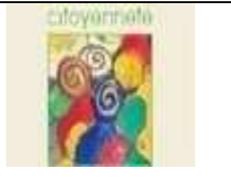
Les valeurs sont essentielles dans la vie d'une organisation qui est supposée durable. Et on le sait la valeur et l'éthique sont des dimensions essentielles en matière de contrôle interne surtout dans l'environnement du contrôle. Il n'est pas moins au sein du groupe CDG. En effet les valeurs du Groupe CDG ont été choisies après une large consultation auprès du personnel de la Caisse de Dépôt et de Gestion : près de mille (1 000) personnes, réunies dans des workshops, ont participé à la définition des quatre valeurs du Groupe : Innovation, Synergie, Performance et Citoyenneté.

Pour que ces valeurs ne restent pas des vœux pieux, un séminaire «*Valeurs et Management*» a ensuite été organisé afin de déterminer des plans d'action opérationnels pour l'adhésion de chacun à ces valeurs et leur mise en œuvre dans la stratégie du Groupe CDG.

Ces valeurs doivent être une véritable peinture du management du groupe en ce sens qu'elles doivent être intégrées dans les activités quotidiennes de tout le groupe c'est-à-dire du plus bas de l'opérationnel jusqu'au top management. Ainsi, ces valeurs constituent désormais, un référentiel quotidien pour le Groupe CDG et ses collaborateurs, qui s'engagent à en faire une source permanente de progrès.

Ces valeurs sont représentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Les valeurs de la CDG

Pictogrammes	Significations
	<p>Innovation : l'innovation est créatrice de valeur et de richesse. En innovant continuellement, nous développons ensemble notre capacité à faire toujours mieux.</p>
	<p>Synergie : les synergies que nous mettons en œuvre participent de notre esprit d'équipe, de notre sens du partage.</p>
	<p>Performance : la performance, source de la rentabilité des ressources qui nous sont confiées et de la création de valeur pour la collectivité, est le garant de notre pérennité.</p>
	<p>Citoyenneté : notre responsabilité citoyenne est au cœur de nos choix, de nos missions et de nos actions.</p>

Source : www.cdg.ma

IV. L'ORGANISATION DE LA CDG

A. UNE ORGANISATION BIPARTITE AGILE :

L'organisation du groupe CDG obéit à sa vision stratégique. Ainsi on peut opérer une distinction entre une organisation centrale et une organisation métiers au niveau de l'organisation du groupe.

S'agissant de l'organisation centrale, elle doit permettre à la CDG de renforcer :

- son rôle de commandement stratégique en dirigeant le développement des stratégies et en assurant à ces stratégies le soutien des pôles internes à savoir : Pôle Stratégie et Développement, Pôle Finances, Pôle Support ;

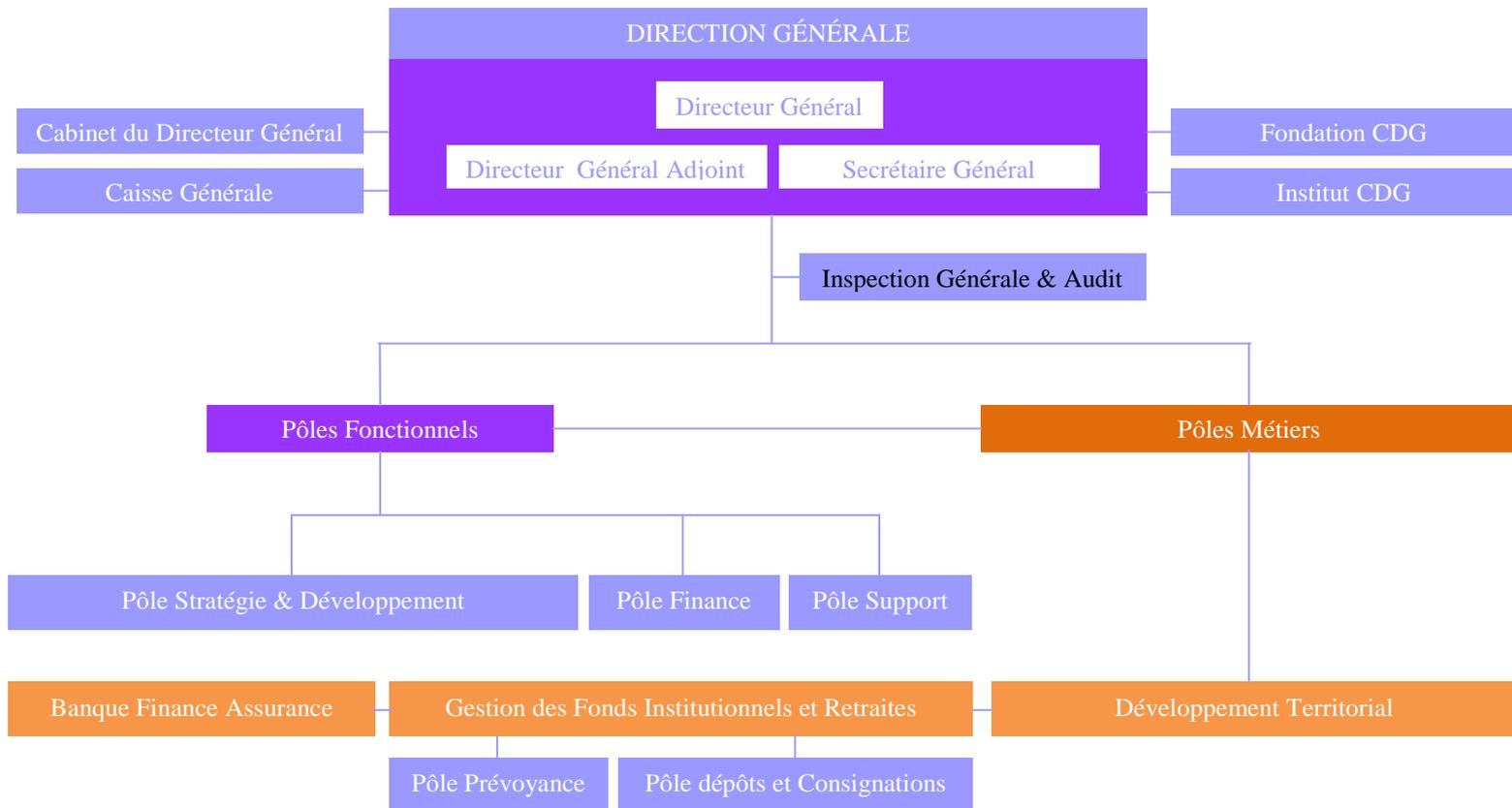
- son rôle de contrôle en donnant les lignes à suivre en matière d'éthique et de gouvernance et en veillant aux résultats.

Quant à la nouvelle organisation métiers, elle doit permettre de mieux :

- Séparer les activités opérationnelles des activités de marchés et des investissements financiers ;
- Séparer le rôle d'opérateur du rôle d'investisseur ;
- Dissocier, au sein des activités opérationnelles, les activités concurrentielles des interventions de « *missions d'intérêt général* » ;
- Améliorer la lisibilité du bilan et des actions de la CDG ;
- Améliorer le système de gouvernance au sein du Groupe.

L'organigramme ci-dessous qui est l'ossature même de la structuration permet de mieux cerner cette organisation du groupe dans son ensemble.

B. ORGANIGRAMME :



Source : www.cdg.ma

C. LA CDG EN CHIFFRES CLÉS :

Aujourd'hui, le groupe CDG c'est⁴⁰ :

- Cent milliards (100 000 000 000) de dirhams d'actifs sous gestion ;
- Quarante milliards (40 000 000 000) de dépôts confiés ;
- Trente cinq (35) filiales ;
- Plus de cinq mille (5000) employés ;
- Près d'un million (1 000 000) de clients servis au quotidien.

⁴⁰ Site web de la Caisse de Dépôts et de Gestion : www.cdg.ma, consulté le 30 octobre 2008.

LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DE LA CAISSE DE DÉPÔTS ET DE GESTION

I. LA PLACE DE L'AUDIT AU SEIN DE LA CDG

L'audit occupe une place de choix au sein du groupe Caisse de Dépôts et Gestion. En effet comme toute organisation qui est par définition finalisée et durable, il doit avoir un ensemble nombre de dispositifs de contrôle qui donnent une assurance aux managers que les objectifs seront atteints car il faut savoir qu'il n'existe pas de « *risque zéro* ». C'est justement à l'audit à travers des missions d'évaluer ces mesures de contrôle, de les améliorer mais aussi de gouvernement d'entreprise afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs.

Au sein de la CDG l'audit n'en demeure pas moins. Ainsi, étant donné que le management par objectifs prévaut actuellement au sein de cette dernière et pour qu'il ne soit pas un vœu pieux, il faut dans ce cas donner, l'assurance aux différents managers que les objectifs qui leur ont été assignés sont réalisables et qui seront atteints car il faut souligner que les différents services de la CDG font l'objet d'une évaluation à la fin de l'année s'ils ont atteints leurs objectifs ce qui est assez logique dans une démarche de management par objectifs et de performance.

Cela passe en premier lieu par une définition claire des mesures du contrôle. Par la suite, ces mesures de contrôle interne doivent faire l'objet d'évaluation du fait même qu'ils ne sont pas statiques voire même leur degré de praticabilité, et d'amélioration si cela est possible, le tout à travers des missions d'audit interne ou même externe dans son acceptation aussi de « *conseils en organisation et de consulting*⁴¹ ».

⁴¹ S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 52

Au cours de l'année de nombreuses missions d'audit sont menées au sein du groupe Caisse de Dépôts et de Gestion pour justement identifier les différents risques. Ces missions concernent aussi bien l'audit interne que l'audit externe.

II. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DE LA CDG

A. LA PRATIQUE D'AUDIT INTERNE :

La maison mère du Groupe Caisse de Dépôts et de Gestion a son propre service d'audit interne. Il faut par ailleurs souligner que beaucoup de filiales ont leurs propres services d'audit en plus de celui de la maison mère. Nous présentons ici l'organisation du service d'audit de la maison mère.

1. L'ORGANISATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA CDG :

Le management de la Caisse de Dépôts et de Gestion préféré appeler son service en Charge d'audit interne : *LA DIRECTION D'AUDIT*. Cette dernière sous entend bien sur la direction de l'audit interne. Il faut aussi savoir qu'elle révèle d'une direction plus grande appelée : *INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT*.

L'INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT de la CDG est composée de la *DIRECTION DE L'INSPECTION* et donc de la *DIRECTION D'AUDIT*. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, l'audit diffère considérablement de l'inspection. D'ailleurs on peut s'en percevoir à travers cette séparation entre l'inspection et l'audit en deux directions (*différentes*) à part entière. Le tableau ci-dessous nous donne plus de détails quant à leur différence à travers une comparaison entre les deux activités.

Tableau 9 : Comparaison de l'audit interne avec l'inspection

Comparaison de l'audit interne avec l'inspection⁴²		
	Audit interne	Inspection
Régularité/ Efficacité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence , caractère suffisant...	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthodes et objectifs	Remonter aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre .
Évaluation	Considère que le responsable-le chef-est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes .	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes , parfois leurs compétences et qualités.
Service/ Police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Service/ Sélectivité	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs , éventuellement sous sa propre initiative .

L'équivoque entre l'inspection et l'audit étant donc levé, signalons à présent que la Direction « *INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT* » relève directement de la *DIRECTION GÉNÉRALE* de la CDG c'est-à-dire le top management, ce qui permet donc d'assurer à la direction d'audit le plus large domaine d'investigations, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations⁴³. Ce rattachement chevauché ou indirect du fait que le directeur d'audit dépend hiérarchiquement de la direction

⁴² S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 54

⁴³ S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 26

« *INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT* », est mauvais pour certains car il permet d'avoir deux patrons, mais signalons tout de même que pour Henri Mintzberg c'est une situation à laquelle la plupart d'entre nous ont été habitués dès leur plus jeune âge : avoir un père et une mère n'est pas un handicap⁴⁴.

La direction d'audit de la CDG (*DIRECTION GÉNÉRALE*) a cinq (5) auditeurs plus le Directeur d'audit pour mener ces différentes missions. Pour les deux pôles métiers (*CDG DÉVELOPPEMENT et CDG CAPITAL*) de la CDG, chacun d'entre eux a au moins trois (3) auditeurs.

Signalons enfin que la dite direction a sa propre charte d'audit interne. En effet pour jouer pleinement leur rôle et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance du groupe, l'équipe d'audit doit respecter une éthique et informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes. Donc l'existence au sein de la CDG d'une charte d'audit interne le permet comme d'ailleurs dans toute organisation. C'est un document solennel, élaboré par le responsable de l'audit interne donc ici par le Directeur d'audit, et signé par la Direction Générale⁴⁵.

La charte doit couvrir notamment :

- La nature des missions couvertes ;
- La programmation des missions ;
- Le déroulement d'une mission, vu par l'audité ;
- Le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports et la définition du droit de réponse ;
- Les responsabilités ;
- Le processus de suivi des recommandations ;
- Et les points majeurs de déontologie.

⁴⁴ L. Olivier et un groupe de réflexion de l'institut de l'Audit Interne, *Créer, organiser et développer l'audit interne*, Paris, Ed. MAXIMA, 1999, P. 83

⁴⁵ S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 28

La Direction d'audit de la CDG travaille aussi avec le référentiel de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne (IFACI) lors de ses missions d'audit interne.

2. CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA CDG :

D'abord soulignons qu'au sein du Groupe CDG, il existe un système de contrôle interne formalisé. La gestion des risques est confiée au département du management des risques c'est le *risk manager* selon le *COSO 2*. Cet égard la CDG élabore un rapport annuel de contrôle interne (*reporting des mesures du contrôle interne*), d'ailleurs en tant qu'une institution financière, elle a l'obligation d'envoyer une copie de ce rapport annuel de contrôle interne à la banque centrale (*BANK AL MAGHRIB*).

Le service d'audit qui doit évaluer ce système de contrôle interne à travers des missions est en contact bien que théorique avec le *risk manager* pour constamment adaptées les mesures du contrôle interne.

Les missions d'audit interne au sein de la CDG s comme toute mission d'audit se déroulent en trois (3) grandes phases :

a. LA PHASE PRÉ-ÉTUDE OU LA PHASE D'ÉTUDE :

Il faut signaler ici que les normes professionnelles pour la pratique d'audit interne parlent de « *planification* ». La direction d'audit interne de la CDG parle de la phase pré-étude. Après la réception de l'ordre de mission, le service procède à l'explicitation. Cela passe par :

- La prise de connaissance du sujet plus la prise de conscience de ses risques habituels à travers une analyse des risques et bonnes pratiques c'est-à-dire la décomposition en objets auditables pour ensuite discuter avec les audités. Tous ces travaux s'entérinent par le tableau des risques ;
- L'identification des risques spécifiques à l'entité auditée à travers un discernement des risques sur le terrain, pour sélectionner les vérifications à mener. Cela débouche sur les forces et faiblesses apparentes de l'entité ;

- Cette phase se termine par le choix des objectifs.

b. LA PHASE DE DIAGNOSTICS OU PHASE DE VÉRIFICATIONS :

Cette deuxième phase appelée par le service d'audit de la CDG : la phase de « Diagnostics » est bien entendu totalement terrain. On peut la décomposer de la sorte :

- La détermination des vérifications à effectuer à travers un programme de vérifications avec les feuilles de couverture et feuilles de révélation d'analyse des problèmes (*FRAP*) ;
- L'estimation des charges à travers un budget planning, l'affectation des auditeurs aux tâches c'est-à-dire l'allocation et l'élaboration d'un planning.

Il s'en suit naturellement après cette phase de terrain, de conclure la mission d'audit par des commandassions.

c. LA PHASE DE RECOMMANDATIONS OULA CONCLUSION :

Cette dernière phase appelée phase de recommandations par le Directeur d'audit interne de la CDG, est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités. Concrètement il s'agit de :

- La structuration des conclusions et du futur rapport de la mission ;
- La réorganisation des *FRAP* en un projet de rapport puis la validation de ce dernier avec les audités ;
- Les modifications éventuelles et la diffusion du rapport définitif ;
- L'obtention des plans d'actions des audités en réponse aux recommandations, l'évaluation et la surveillance des actions prévues.

Les recommandations formulées par la direction d'audit de la CDG dans le cadre de ses différentes missions d'audit interne sont généralement suivies le management de la CDG. En effet au sein de la Caisse de Dépôts et de Gestion, il existe un organe chargé du suivi des recommandations. Cet organe est généralement mis en place par les audités mais dès que la direction d'audit sent un certain laxisme de la part des audités, il assure lui-même ce suivi.

3. APPORT DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE DE LA CDG :

La définition de l'audit interne précise qu'il doit apporter de la valeur d'ajoutée et renforcer l'efficacité. Le moins que l'on puisse dire concernant les missions d'audit interne menées au sein de la CDG par sa direction d'audit est qu'elles ont été bénéfiques dans une large mesure en ce sens que ces missions débouchent sur des recommandations opérationnelles et le service d'audit veille au suivi de ces dernières comme nous l'avons souligné plus haut.

Quant aux audités, ils sont généralement satisfaits des missions d'audit interne menées par la direction d'audit. Il faut là rappeler que, comme tout audit interne, il permet d'aider l'entité auditée et dans une large mesure l'organisation à atteindre ses objectifs en maîtrisant les risques qui pèsent sur ses activités, en améliorant le contrôle (*Contrôle interne*) et le gouvernement d'entreprise (*la gouvernance*).

En moyenne la direction d'audit de la CDG mène sept (7) missions d'audit interne par an. Ces missions peuvent porter sur plusieurs types d'audit.

Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu sur quelques types d'audit que la direction d'audit de la CDG a l'habitude de mener :

Tableau 10 : Quelques types d'audit réalisés par la Direction d'Audit de la CDG

Types d'audit	Observations
Audit de régularité	-
Audit de performance	-
Audit de management	-
Audit stratégique	-
Audit opérationnel	-
Audit comptable	Dans les missions d'audit interne dans les filiales ont des aspects comptables et financiers. Donc il y a des rapprochements à faire entre les données comptables et celles du système informatique.
Audit financier	

4. L'ÉVALUATION DE L'AUDIT INTERNE :

Le top management du groupe Caisse de Dépôts et de Gestion a choisi un de management par objectif pour mener à bien ses activités quotidiennes qui se matérialisent par des services rendus à un million de clients⁴⁶ par jour. De ce fait comme tous les autres services le service d'audit procède à la fin de chaque année à une évaluation annuelle.

Cette évaluation bien qu'annuelle doit permettre à la direction d'audit de modifier les façons de faire des auditeurs tant, tant au plan de la technique qu'à celui du comportement. Cela peut déboucher sur des tâches formatrices pour les auditeurs qui trouvent souvent certains obstacles avec les audités.

5. LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LA DIRECTION D'AUDIT :

La direction d'audit est confrontée souvent lors des missions d'audit à un certain nombre d'obstacles. Certains audités voient les auditeurs comme des inspecteurs. Ce qui est souvent due à une incompréhension du rôle de l'auditeur qui est censé aider l'audité à maîtriser ses opérations et ainsi lui permettre d'atteindre ses objectifs.

S'agissant de ce problème au sein de la CDG, nous pouvons le comprendre par le fait que la Direction d'audit cohabite avec la Direction d'Inspection dans une même Direction plus globale appelée Direction : *INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT* comme cela avait été dit plus haut.

Il faut cependant souligner que la Direction d'audit ne ménage aucun effort pour promouvoir la culture d'audit auprès des audités et cela à travers plusieurs actions comme par exemple les réunions avec les audités.

Ces actions permettront à terme de promouvoir la culture d'audit dans toute l'organisation en dépassant ces quelques obstacles de confusion entre l'audit et l'inspection, et ainsi faciliter le travail des auditeurs qu'ils soient internes ou externes.

⁴⁶ Site web de la Caisse de Dépôts et de Gestion : www.cdg.ma, consulté le 30 octobre 2008.

B. LA PRATIQUE D'AUDIT EXTERNE :

1. L'AUDIT DU COMMISSIRE AUX COMPTES :

Comme tout établissement public tenant une comptabilité commerciale et débouchant à la fin de chaque année civile à la production des comptes annuels sous forme d'états de synthèse (*BILAN, CPC, ESG, TABLEAU DE FINANCEMENT, ETIC*), le groupe Caisse de Dépôts et de Gestion a l'obligation de faire auditer ses comptes annuels par un commissaire aux comptes qui selon le droit des sociétés doit être obligatoirement un ou des experts comptables inscrits à l'ordre des comptables.

Cet audit des comptes annuels dit audit légal a donc un caractère obligatoire et légal. Il révèle un caractère comptable et financier (*audit des comptes annuels*). Le commissaire aux comptes est tenu de présenter son rapport aux actionnaires avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire (*AGO*) des associés.

Généralement ce travail de commissaire aux comptes est fait par des cabinets d'audit privés. Actuellement au Maroc il en existe plusieurs.

2. L'AUDIT DES CABINETS DE CONSULTING :

La CDG sollicite souvent l'offre des cabinets de « *conseils en organisations* » ou de « *Consulting* » pour des missions d'audits dans le cadre de son management. Rappelons que les missions réalisées par ces cabinets sont des audits mais appelés de *conseils en organisation* ou de *consulting* car les activités de conseil dans les autres domaines autre que comptable et financier on ne dit pas « *audit externe* » mais plutôt « *conseils en organisation ou de consulting*⁴⁷ ».

Par exemple, en 2004 lorsque la CDG a souhaité donné une orientation forte en son management en optant pour un mode de management par objectifs (*MPO*) lui permettant de s'inscrire dans une véritable culture de résultats, elle a demandé l'assistance de « *VALYANS CONSULTING* » pour

⁴⁷ S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007, P. 52

l'accompagner dans la fixation des objectifs individuels de 2004 de l'ensemble de ses cadres⁴⁸.

Nous donnons aussi l'exemple de « l'*UCOTRA CONSULTING* » qui a réalisé au profit de la CDG une mission d'audit externe donc de consulting pour la sécurité du système d'information global de la CDG. Cette mission qui a nécessité la mobilisation de cinq (5) experts dont trois (3) experts internationaux avait pour objectif l'analyse des risques et la définition d'une politique de sécurité des systèmes d'information. La mission a donc porté sur⁴⁹ :

- La détermination des exigences de sécurité relatives aux différentes composantes du système d'information ;
- L'analyse des vulnérabilités et des risques résiduels : cartographie des risques ;
- L'analyse des forces et faiblesses des environnements audités ;
- La formulation des recommandations ;
- La réalisation d'une analyse financière du plan actions ;
- L'élaboration d'un plan de continuité d'activité pilote (*P.C.A*).

En dehors de ces missions d'audit externe on peut citer, il existe d'autres types d'audits externes qui peuvent être réalisé par la Cour des Comptes.

3. L'AUDIT RÉALISÉ PAR LA COUR DES COMPTES :

La Cour des Comptes a des compétences très larges et se saisit elle-même pour contrôler à travers des missions dites d'audit de ses juges-auditeurs qui travaillent selon les normes d'audit d'internationales visant à aider les pouvoirs publics à améliorer le rendement des services publics, à veiller à la reddition des comptes, à lutter contre le gaspillage et à favoriser la perception et l'utilisation des ressources publiques de manière rentable,

⁴⁸Site web de VALYANS CONSULTING : www.valyans.com, consulté le 30 octobre 2008

⁴⁹ Site Web d'UCOTRA CONSULTING : www.ucotraconsulting.ma, consulté le 30 octobre 2008

efficace et équitable⁵⁰. En effet cette institution dispose d'un pouvoir dit discrétionnaire.

Le rapport de 2007 de la Cour des Comptes fait état de ce genre de mission d'audit dans le groupe CDG à travers les filiales *RCAR* (*Régime Collectif d'Allocation de Retraite*) et *CNRA* (*Caisse Nationale de Retraites et d'Assurance*).

⁵⁰ Extrait de l'exposé du Premier Président de la cour des comptes du Maroc lors de sa conférence en 2008 à 14ENA sous le thème « *Le contrôle des Finances Publics au Maroc* ».

CONCLUSION

La pratique d'audit au sein des établissements et entreprises publics au Maroc a connu une avancée assez notable ces dernières années. En plus de l'obligation pour les EEP qui tiennent une comptabilité commerciale de faire auditer leurs comptes annuels, il faut souligner aussi que beaucoup de textes ont été du moins incitatifs pour implanter les cellules d'audit interne au sein des établissements et des entreprises publics.

Cette ruée vers l'audit que l'on connaît actuellement de la part des EEP ne se borne pas seulement à une obligation juridique mais et surtout à des préoccupations d'ordre managériale. En effet étant donné que ces EEP sont des vecteurs clés du développement économique du pays (*habitats, autoroutes et routes, eau, électricité, assainissement liquide, éducation et formation professionnelle*), leur système de management doit être performant pour qu'ils puissent relever les considérables défis qui s'imposent à eux.

L'audit doit donc être une préoccupation majeure de leur management parce que justement il aide les organisations à atteindre leurs objectifs tout en améliorant leurs processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise bref créer de la valeur ajoutée et renforcer l'efficacité et on le sait tout le débat actuellement est au tour de la modernisation de la gestion des EEP, pour plus d'efficacité et d'efficience. Comme l'on a vu un bon nombre d'entre eux semble comprendre maintenant la nécessité d'avoir en leur sein des cellules d'audit interne ou recourir à des missions d'audit externe ou de consulting.

Quant à la Caisse de Dépôts et de Gestion, elle a fait un pas géant dans la pratique d'audit. En plus des cellules d'audit interne des ses filiales, la maison dispose de sa propre direction d'audit interne. Dans l'année pas moins de sept (7) missions d'audit interne sont réalisées par la maison mère, en plus de l'audit légal et éventuellement des missions de consulting.

Même avec cette avancée notable des problèmes peuvent être rencontrés par les auditeurs. C'est surtout le problème de l'incompréhension du rôle de ce dernier qui est souvent perçu comme un inspecteur. Ces genres d'obstacles

subsistent lorsque les auditeurs cohabitent avec les inspecteurs comme c'est le cas de la CDG et de beaucoup d'EEP et par le fait que la plupart des audités sont habitués à une culture d'inspection. Mais il est évident que ces problèmes momentanés ou du moins à court terme vont disparaître avec le temps par une meilleure communication et surtout par les travaux de l'audit qui impliquent ces même audités à trouver des solutions adéquates aux problèmes qu'ils sont confrontés dans le cadre de leurs différentes activités au sein de l'organisation.

ANNEXES

I. ANNEXE 1

Rabat le 18 Novembre 2008.

Objet : Demande d'informations pour le mémoire de fin d'études.

A

**Monsieur le Directeur Général du GROUPE CAISSE DE DÉPÔTS ET DE
GESTION (CDG)**

Monsieur,

Nous élèves à l'École Nationale d'Administration du nom de TEMBELY Modibo et HACHIM Haroune Adam inscrits respectivement sous les matricules 86/2006-Mali et 92/2006-TCH, venons très respectueusement demander auprès de votre haute bienveillance l'obtention de certaines informations sur la fonction d'audit au sein de votre prestigieuse organisation en vue d'élaborer et étoffer notre mémoire de fin d'études placé sous le thème : « **La pratique d'Audit au sein des Établissements et Entreprises Publics au Maroc : Concepts et réalité, cas de la CDG (Caisse de Dépôts et de Gestion)** » sous l'encadrement du Dr. **Ben Brahim RAOUF** Chef de Division d'Audit et d'inspection au sein de la Direction des Domaines du Ministère de l'Économie et des Finances.

Vous et votre organisation contribuerez en répondant à ce questionnaire ci-joint à cette lettre, au rayonnement de la recherche en général et en particulier en milieu universitaire. Nous pouvons compter toujours sur une organisation citoyenne à dimension humaine comme la votre dont la citoyenneté n'est plus à démontrer, pour le succès escompté de ce travail de recherches.

Dans l'attente d'une suite très favorable, nous vous prions Monsieur le Directeur Général d'agréer l'expression de nos sentiments les plus respectueux.

Pièce jointe : un questionnaire à répondre.

TEMBELY Modibo

HAROUNE Hachim Adam

II. ANNEXE 2

Questionnaire à remplir :

1. Est-ce que votre organisation a un service d'audit ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

2. Si non est-ce que votre organisation projette d'en créer ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

3. Quel est le nom de votre service d'audit ?

Précisez les raisons de ce choix :.....
.....
.....
.....
.....

4. Quelle est la position organique de votre service d'audit ?

a. Rattaché au top management :

b. Non rattaché au top management

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

5. Combien d'auditeur y a-t-il dans votre organisation ?

Précisez le nombre :

6. Votre organisation dispose t-elle sa propre charte d'audit ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

7. Est-ce que votre organisation a déjà eu recours à une mission d'audit ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....

8. Si oui, précisez le genre de mission d'audit que vous avez eu recours :

Mission d'audit interne :

mission d'audit externe :

9. Combien de missions d'audit ont été réalisées dans votre organisation dans les années

suivantes :

	2006	2007	2008
Audit Interne			
Audit Externe			

10. Précisez le

type d'audit pour 2006, 2007 et 2008 (précisez le nombre) :

	2006	2007	2008
Audit de régularité			
Audit de performance			
Audit de management			
Audit du management			
Audit stratégique			
Audit opérationnel			
Audit comptable			
Audit financier			
Audit fiscal			
Audit social			
Autres types d'audit (à préciser)			

.....

11. Est-ce que les missions d'audit réalisées au profit de votre organisation ont été bénéfiques ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....

12. Les recommandations formulées par ces missions sont-elles suivies par le management de votre organisation?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

13. Existe-t-il un organe chargé du suivi de ces recommandations ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

14. Dans votre organisation, existe-t-il un système de contrôle interne ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

15. Ce système de contrôle interne est-il formalisé ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

16. Est-ce que votre organisation fait un rapport annuel du contrôle interne (reporting des mesures du contrôle interne) ?

Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....
.....
.....

17. Ces mesures du contrôle sont-elles constamment adaptées ?

18. Oui

Non

Précisez les raisons :.....
.....
.....

.....
.....
.....
19. Le système de votre contrôle interne prévoit-il les risques à :

100 % 70% 50% 30% 10%

Autre % (à préciser) :

20. Votre organisation dispose t-elle le référentiel des risques de son secteur d'activité ?

Oui Non

Précisez les raisons :

.....
.....
.....
.....
.....

III. ANNEXE 3

Liste des Tableaux :

Tableau 1 : des abréviations

Tableau 2 : Audit privé, les sociétés commerciales

Tableau 3 : Audit public, l'État et la fonction publique

Tableau 4 : Quelques typologies d'audit

Tableau 5 : Les organisations professionnelles d'audit

Tableau 6 : Les Cinq (5) contrats État-EP en cours d'exécution

Tableau 7 : Quelques EEP qui tiennent la comptabilité commerciale

Tableau 9 : Comparaison de l'audit interne avec l'inspection

Tableau 10 : Quelques types d'audit réalisés par la Direction d'Audit de la CDG

IV. ANNEXE 4

Liste des Organigrammes :

Organigramme 1 : De la Bank Al Maghrib (*BAM*)

Organigramme 2 : De la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)

Organigramme 3 : De la Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG)

BIBLIOGRAPHIE

Arens et Loebbecke, *Auditing an integrated approach*, 5^{ème} édition, 1991

AMO/M. Santé/CNSS- 04 Février 2006

Arrêté portant organisation financière et comptable de la Caisse Marocaine des Retraites

ATH, *Audit Financier*, Paris, Ed CLET, 1983

Bulletin officiel N° 5118 du 18 rabii II 1424 (19 juin 2003)

Bulletin officiel N° 5170, Rabat 23 Chaoual 1424 (18 Décembre 2003)

Bulletin officiel du 1^{er} janvier 2004

Bulletin officiel n° 5410 du 7 rabii I 1427, Rabat 6 avril 2006

CNC-IREC/CC-DSCH/acs/Version 29 juin 2006

Cours de l'audit interne de Mr Mohammed Hassan El Alaoui, ENA de Rabat, Année 2007-2008

Cours de l'audit des marchés publics, ENA de Rabat, 2007-2008

Exposé du Premier Président de la cour des comptes du Maroc lors de sa conférence en 2008 à l'ENA sous le thème « Le contrôle des Finances Publiques au Maroc ».

H. Vlaminick, *Histoires de la Comptabilité*, Ed. Pragmos, 1979

Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne*, Publication IFACI, Février 2004

J.P. Ravalec, *Audit Social et Juridique*, Ed. Les guides Montchrestien 1986

J.P. Ravalec, *op.cit*

J. Raffegeau, F. Dubois et D. de Menoville, *L'audit opérationnel*, PUF Paris, Coll. Que sais-je ? PUF, 1984

Koch, 1995, Paris, Ed. Leclerc, 1998

L. Collins, V. Gérard, *Audit et contrôle interne Aspects financiers et stratégiques*, Paris, Ed. DALLOZ, 1992

Latham, in *Mc Mickle*, 1978

Loi n°15-02 relative aux ports et portant création de l'Agence Nationale des Ports (ANP) et de la Société d'Exploitation des Ports (DODEP)

Loi n°25-02 relative à la création de la SNTL

L. Olivier et un groupe de réflexion de l'institut de l'Audit Interne, *Créer, organiser et développer l'audit interne*, Paris, Ed. MAXIMA

Matin du Sahara, n°13 532, paru le jeudi 8 mai 2008

Projet de Loi de finances pour l'année budgétaire 2008

R. Obert et M. Pierre Mairesse, *Comptabilité et Audit*, Paris, Ed. DUNOD, 2007

Revue Al Maliya spécial n°5 du Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat, Mars 2008

S. Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Ed. DUNOD, 2007

Site Web de la Bank Al Maghrib : www.bkam.ma

Site web de la Caisse de Dépôts et de Gestion : www.ccdg.ma

Site web du Ministère de l'Économie et des Finances : www.fianances.gov.ma

Site Web d'UCOTRA CONSULTING : www.ucotraconsulting.ma

Site web de VALYANS CONSULTING : www.valyans.com

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
DEDICACE	4
SOMMAIRE	5
TABLEAU DES ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION GENERALE.....	9
PREMIERE PARTIE : CONCEPTS CLES.....	13
I. GENERALITE SUR LA NOTION D'AUDIT	14
A. ASPECTS HISTORIQUES DE L'AUDIT :.....	14
B. DÉFINITION DE L'AUDIT ET RÔLE DE L'AUDITEUR	15
1. DÉFINITION DE L'AUDIT :	15
2. LE RÔLE DE L'AUDITEUR :.....	18
3. TYPOLOGIE DE L'AUDIT :	19
a. TYPOLOGIE ORGANIQUE :.....	19
1) L'Audit public :.....	19
2) L'Audit Privé :	20
b. TYPOLOGIE FONCTIONNELLE :.....	20
1) L'Audit Financier :.....	20
2) L'Audit Spécialisé :.....	20
3) L'Audit Opérationnel :.....	20
4) L'Audit Général ou de Fonctionnement :.....	20
5) L'Audit organisationnel :.....	20
6) L'Audit de Performance :.....	20
c. TYPOLOGIE SELON LA PROVENANCE DE L'INSTANCE DE L'AUDIT :.....	21
1) L'Audit Externe :.....	21
2) L'Audit Interne :.....	21
d. AUTRES TYPOLOGIES :.....	22
1) Audit Légal :.....	22
2) Audit Conventionnel :.....	22
3) Audit Intégré :	22

C. QUALITÉS PERSONNELLES POUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT :	24
D. LES NORMES D'AUDIT :	24
1. NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE :	24
2. LES NORMES DE L'AUDIT EXTERNE :	25
II. GENERALITE SUR LES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLIS (EEP)	27
A. CADRE JURIDIQUE DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS :	28
1. LA LOI N° 69-00 RELATIVE AU CONTRÔLE FINANCIER DE L'ÉTAT SUR LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET AUTRES ORGANISMES :	28
2. LE DÉCRET N° 2-03-04 DU 02 JUIN 2003 MODIFIANT ET COMPLÉTANT LE DÉCRET N° 2-278-539 DU 22 NOVEMBRE 1978 RELATIF AUX ATTRIBUTIONS ET À L'ORGANISATION DU MINISTÈRE DES FINANCES :	29
3. DÉCRET N° 2-02-121 DU 24 CHAOUAL 1424 RELATIF AUX CONTRÔLEURS D'ÉTAT, COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT ET TRÉSORIERES PAYEURS AUPRÈS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET AUTRES ORGANISMES :	32
4. DÉCRET N° 2-06-175 DU 27 SAFAR 1427 (28 MARS 2006) FIXANT LA LISTE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS SOUMIS AU CONTRÔLE D'ACCOMPAGNEMENT :	33
B. RESTRUCTURATIONS DES ÉTABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS :	33
1. LES RESTRUCTURATIONS INSTITUTIONNELLES ET STRATÉGIQUES :	34
2. LES RESTRUCTURATIONS OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES :	34
C. LA GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS :	35
DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP, UNE REALITE	38
I. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR DES RAISONS LEGALES	39

II. LES TEXTES FAVORISANT LA PRATIQUE D'AUDIT DANS LES EEP	41
III. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR DES RAISONS MANAGERIALES	42
A. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR LES RESTRUCTURATIONS :	42
B. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DES EEP POUR LA GOUVERNANCE :	44
C. LA RÉALITÉ DE LA PRATIQUE D'AUDIT DANS LES EEP :...	45
1. CAS DE L'AUDIT INTERNE :	45
2. CAS DE L'AUDIT EXTERNE :	48
TROISIÈME PARTIE : CAS DE LA CDG	51
INTRODUCTION	52
PRESENTATION DU GROUPE CDG	54
I. HISTORIQUE	54
A. 1959-1967 :.....	54
B. 1967-1972 :.....	54
C. 1973-1982 :	55
D. 1983-1993 :.....	55
E. A PARTIR DES ANNÉES 1993 :	56
F. LES ANNÉES 2000 :.....	56
II. LES MISSIONS DE LA CDG :	56
III. LES VALEURS DU GROUPE CDG :	62
IV. L'ORGANISATION DE LA CDG	63
A. UNE ORGANISATION BIPARTITE AGILE :	63
B. ORGANIGRAMME :.....	65
C. LA CDG EN CHIFFRES CLÉS :.....	65
LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DE LA CAISSE DE DÉPÔTS ET DE GESTION	66
I. LA PLACE DE L'AUDIT AU SEIN DE LA CDG	66
II. LA PRATIQUE D'AUDIT AU SEIN DE LA CDG	67
A. LA PRATIQUE D'AUDIT INTERNE :.....	67

1. L'ORGANISATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA CDG :.....	67
2. CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA CDG :.....	70
a. LA PHASE PRÉ-ÉTUDE OU LA PHASE D'ÉTUDE :.....	70
b. LA PHASE DE DIAGNOSTICS OU PHASE DE VÉRIFICATIONS :.....	71
c. LA PHASE DE RECOMMANDATIONS OU LA CONCLUSION :.....	71
3. APPORT DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE DE LA CDG :..	72
4. L'ÉVALUATION DE L'AUDIT INTERNE :	73
5. LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LA DIRECTION D'AUDIT :.....	73
B. LA PRATIQUE D'AUDIT EXTERNE :	74
1. L'AUDIT DU COMMISSIRE AUX COMPTES :.....	74
2. L'AUDIT DES CABINETS DE CONSULTING :.....	74
3. L'AUDIT RÉALISÉ PAR LA COUR DES COMPTES :.....	75
CONCLUSION	77
ANNEXES.....	79
I. ANNEXE 1	80
II. ANNEXE 2.....	81
III. ANNEXE 3.....	84
IV. ANNEXE 4.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	86
TABLE DES MATIERES.....	89

Ont écrit ce mémoire :

TEMBELY MODIBO, ex lauréat de l'Université Hassan II De Casablanca en sciences économiques et gestion. Il a intégré cette dernière après avoir eu brillamment son baccalauréat technique en Mathématiques-Technique-Économie (MTE) au Lycée Technique de Bamako. Il réussit brillamment également les concours d'entrée à l'École Nationale d'Administration (ENA) de Rabat en 2006 où il prépara son diplôme du Cycle de Formation en Gestion Administrative en Audit et Contrôle de Gestion (*Filière : Économie, Finances et Audit*). Monsieur TEMBELY a fait aussi plusieurs stages.

Il est à la fois boursier de l'État Malien et du Royaume du Maroc. Il est également membre actif de plusieurs associations dont l'Association des Stagiaires, Étudiants et Élèves Maliens au Maroc (ASEM) dont il a été le Secrétaire Général Adjoint pendant l'universitaire 2007-2008.



HAROUNE HACHIM ADAM, diplômé de l'École Supérieure de Technologie (EST) de Salé en Techniques de Management. Il réussit en 2006 au concours d'entrée à l'École Nationale d'Administration (ENA) de Rabat où il fera l'Audit et le Contrôle de Gestion comme option (*Filière : Économie, Finances et Audit*). Doublement boursier de son pays natal et du Royaume du Maroc, Monsieur HAROUNE avec sa très forte personnalité a effectuée plusieurs stages aussi bien dans le secteur que dans le secteur public.

HAROUNE HACHIM ADAM est aussi très engagé dans le social preuve en est qu'il est membre actif de plusieurs associations dont l'Association des Étudiants Tchadiens au Maroc d'ailleurs à ce propos, il est ex commissaire aux comptes de la dite association.



A encadré ce mémoire :

Dr. BENBRAHIM RAOUF, Chef de la Division d'Audit et d'Inspection de la Direction des Domaines au Ministère des Financières. Monsieur RAOUF a eu son Doctorat en France en Finances Internationales et en plus il a bénéficié de plusieurs formations de très haut niveau en audit notamment en France.

Il est Professeur à l'École Nationale d'Administration (ENA) de Rabat et assure plusieurs autres actions de formations au Maroc. Avant sa nomination à la Direction des Domaines, Monsieur RAOUF a servi au très envieux corps d'État de l'Inspection Générale des Finances (IGF) où il a mené plusieurs missions.