

SOMMAIRE DETAILLE

	Page
Sommaire des figures	5
Liste des abréviations	6
Introduction générale	7
Intérêt du sujet	10
Limites du sujet	11
Démarche adoptée	12
PREMIERE PARTIE	
LES STRATEGIES CLASSIQUES D'AUDIT, SYNTHESE ET REMISE EN CAUSE	
	14
Introduction de la première partie	14
<u>Chapitre 1 La stratégie d'audit, aperçu sur les normes actuelles et les approches classiques</u>	17
Section 1 La stratégie d'audit, définition et normes en la matière	17
1.1 Définition de la stratégie d'audit	17
1.2 La stratégie d'audit dans les normes marocaines	18
1.3 La stratégie d'audit dans les normes internationales	20
1.4 Comparaison à la norme marocaine	23
Section 2 Le risque d'audit et sa détermination selon l'approche classique	25
2.1 Les trois composantes du risque d'audit	25
2.1.1 Le risque inhérent	25
2.1.2 Le risque de contrôle	26
2.1.3 Le risque de non détection	27
2.2 La démarche pratique de détermination du risque d'audit selon l'approche classique	28
2.2.1 L'identification des risques d'audit	28
2.2.2 Les conséquences des risques identifiés sur la stratégie d'audit	32
Section 3 Schématisation synthétique des stratégies classiques d'audit	34

Chapitre 2 Les raisons de la remise en cause des stratégies classiques d'audit	35
Section 1 Les raisons de la remise en cause liées à l'approche d'audit	35
1.1 La prise de conscience de la véritable origine des risques d'audit	36
1.1.1 L'impact de la stratégie de l'entreprise sur les états de synthèse	36
1.1.2 L'influence des parties prenantes sur les estimations comptables	38
1.2 Un lien abstrait entre les risques identifiés et la stratégie d'audit	40
Section 2 Les facteurs externes en faveur de la remise en cause des stratégies classiques d'audit	42
2.1 Un écart par rapport aux attentes des utilisateurs de l'information financière : l'expectation gap	42
2.1.1 Les origines de l'expectation gap	43
2.1.2 Les différences de perception	45
2.2 Les motivations liées à la survie commerciale des cabinets d'audit	49
2.2.1 Le problème de la valeur ajoutée de l'audit	49
2.2.2 Les pistes de développement de la valeur ajoutée de l'audit	50
Conclusion de la première partie	53

DEUXIEME PARTIE

LES NOUVELLES STRATEGIES D'AUDIT, SYNTHESE ET ANALYSE CRITIQUE	55
---	----

Introduction de la deuxième partie	55
---	----

Chapitre 1 Les notions introduites par les nouvelles stratégies d'audit	58
--	----

Section 1 Le risque business	58
-------------------------------------	----

1.1 Définition du risque business	58
-----------------------------------	----

1.2 Justification de la prise en compte du risque business	58
--	----

1.3 Exemples illustratifs du risque business	59
--	----

Section 2 Les nouveautés dans l'évaluation des risques d'audit	61
---	----

2.1 L'évaluation du risque inhérent	62
-------------------------------------	----

2.1.1 L'analyse stratégique	62
-----------------------------	----

2.1.2 L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement	66
--	----

2.1.3 L'étude de l'influence des parties prenantes	68
--	----

2.1.4 La synthèse des risques inhérents	70
---	----

2.2 L'évaluation du risque de contrôle	72
2.2.1 Evaluation de l'environnement général du contrôle interne	72
2.2.2 Etude du processus de clôture des comptes	75
2.2.3 Le processus interne de maîtrise des risques	76
2.2.4 Le contrôle des business process critiques	78
2.2.5 Evaluation des risques informatiques	78
2.3 La formalisation du risque combiné	80
Section 3 Schématisation synthétique des nouvelles stratégies d'audit	82
<u>Chapitre 2 Analyse critique des apports des nouvelles stratégies d'audit</u>	86
Section 1 Une stratégie d'audit qui répond aux principales raisons de remise en cause des approches classiques	86
1.1 Une amélioration indéniable dans le processus d'élaboration de la stratégie d'audit	87
1.1.1 Une inversion de l'approche d'audit	87
1.1.2 Un complément certain dans l'identification des risques d'audit	89
1.1.3 Un lien plus évident entre les risques identifiés et la stratégie d'audit	89
1.2 Une orientation des prestations vers la satisfaction de l'entreprise et des utilisateurs de l'information financière	90
1.2.1 Un intérêt accru pour le business de l'entreprise auditée et une détection plus précoce de ses difficultés	90
1.2.2 Une appréciation plus complète du risque de fraude	91
Section 2 Les limites des nouvelles stratégies d'audit	93
2.1 Les conditions de mise en œuvre	93
2.1.1 Au niveau du cabinet d'audit	94
2.1.2 Au niveau de l'entreprise auditée	97
2.2 La conséquence de l'application des nouvelles stratégies d'audit	100
2.2.1 Un affaiblissement de l'indépendance	100
2.2.2 Une perception défavorable	102
2.2.3 Les scandales financiers et leurs implications sur la profession d'audit	103
Section 3 Les enseignements à retenir	107
3.1 Au niveau de la profession d'Expert Comptable au Maroc	107
3.2 Au niveau de la normalisation marocaine relative à la stratégie d'audit	108
Conclusion de la deuxième partie	113

APPLICATION DES DEUX TYPES DE STRATEGIES D'AUDIT DANS UNE SOCIETE INDUSTRIELLE	116
Section 1 Stratégie d'audit selon l'approche classique	117
Section 2 Stratégie d'audit selon l'approche du risque business	120
Conclusion du cas pratique	130
Conclusion générale	131
Annexes	134
Bibliographie	156
Lexique	160

Sommaire des figures

Figure	Titre	Page
1	Schéma synthétique de l'approche classique d'audit	34
2	Schéma synthétique des implications de l'approche classique	53
3	Les sources du risque business et l'approche pour sa détermination	61
4	Détermination des risques inhérents	71
5	Schéma synthétique de l'approche risque business	82
6	Matrice détaillée de l'approche risque business	83
7	Vision de l'approche classique d'audit	87
8	Vision de l'approche d'audit risque business	88
9	Implications de l'approche risque business	114

Liste des abréviations

- **CAC** : Commissaire(s) aux comptes, commissariat aux comptes
- **CNCC** : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
- **COB** : Commission des Opérations de Bourse (France)
- **ETIC** : Etat des informations complémentaires
- **FCS** : Facteur(s) clés de succès
- **IAASB** : International Auditing and Assurance Standards Board
- **ISA** : International Standards on Auditing
- **IT** : Information technology
- **LSF** : Loi sur la Sécurité Financière (France)
- **OEC** : Ordre des Experts-Comptables
- **PAE** : Panel on Audit Effectivness (créé par le POB)
- **PEST** : Politique, environnement, social, technique
- **POB** : Public Oversight Board (Etats Unis)
- **SEC** : Securities and Exchange Commission
- **SWOT** : Strengths (forces) Weaknesses (faiblesses) Opportunities (opportunités)
Treats (menaces)

INTRODUCTION GENERALE

En tant qu'organisation poursuivant des objectifs dans un environnement économique, l'entreprise est le lieu de rencontre de bon nombre d'intervenants intéressés par sa performance. Il s'agit notamment des dirigeants, des actionnaires et des tiers, constitués principalement des institutions de crédit, de l'administration fiscale, des clients, des fournisseurs, des salariés, etc. Toutefois, force est de constater que si les intérêts des intervenants sont dans une large mesure convergents, ils sont également contradictoires.

D'un point de vue théorique, la différence de position entre les différents intervenants peut s'analyser en tant que relation d'agence. En effet, une relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel le principal engage une autre personne, l'agent, pour accomplir une action en son nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel »¹. Pour le cas d'une entreprise, les actionnaires confient aux dirigeants la gestion de l'activité.

Dans le cas d'espèce, la relation d'agence présente certaines caractéristiques quant à la répartition de l'information entre les parties. En effet, le contrat se caractérise par une inégalité en matière de données sur la gestion, dite « asymétrie d'information » entre le principal et l'agent, ce dernier disposant normalement de plus d'information sur l'activité que le principal.

Dans une entreprise, la situation se caractérise par le fait que seuls les dirigeants ont un accès direct à l'activité. Ceci leur confère une liberté d'action et un avantage informationnel important. Une telle situation nécessite la mise en place de moyens destinés à orienter leur comportement. Ces moyens prennent deux formes principales : la motivation et le contrôle. La motivation a pour objectif d'assurer un minimum de convergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. Le contrôle passe quant à lui par la mise en place de procédures de suivi de la performance des dirigeants. A cet égard, l'établissement des comptes annuels des entreprises est un moyen de contrôle, dans la mesure où les états financiers constituent une synthèse de l'activité de l'entreprise.

¹ B.Coriat et O.Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise », 1995.

Si la nécessité de procéder à l'établissement et à la diffusion des comptes annuels dans un système économique apparaît comme évidente, une telle situation pose néanmoins deux problèmes majeurs :

- le premier concerne la pertinence intrinsèque des données comptables pour refléter la performance d'une entreprise. Ce problème, qui a fait l'objet de multiples recherches dans le domaine de la comptabilité, n'est pas considéré dans ce mémoire ;
- le deuxième problème touche à la fiabilité des comptes annuels, c'est-à-dire la mesure dans laquelle ils sont fidèles aux normes comptables.

En effet, il se trouve que les comptes annuels sont établis par les personnes mêmes que l'on cherche à contrôler, à savoir les dirigeants de l'entreprise. La latitude dont ils disposent peut laisser planer un doute sur la sincérité de l'information qu'ils diffusent. L'importance de disposer de données fiables sur les comptes annuels explique alors l'apparition de moyens pour vérifier les états de synthèse produits par les dirigeants. Ces moyens se sont progressivement développés pour prendre leur forme actuelle : l'audit financier, un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié.

Aujourd'hui, l'audit financier est une obligation légale dans de nombreux pays pour les sociétés par actions, ainsi que pour d'autres entreprises ou organisations en fonction de leur taille ou de leur statut. Au Maroc, la loi 17-95 sur les sociétés anonymes impose la réalisation d'un audit légal sous forme de mandats de CAC d'une durée de trois ans, réalisés par un Expert-Comptable inscrit au tableau de l'Ordre des Experts Comptables. Il en est de même pour les sociétés à responsabilité limitée dont le chiffre d'affaires dépasse cinquante millions de dirhams.

L'audit financier s'insère donc dans la relation d'agence autour de l'entreprise en tant que processus de contrôle des comptes établis par l'entreprise pour lever l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les autres intervenants. Ainsi, et en raison de son importance sociale, la

question qui se pose avec acuité est de savoir si le contrôle réalisé par les cabinets d'audit est effectué de manière satisfaisante.

L'audit financier vise à fournir une assurance raisonnable que les états de synthèse reflètent l'image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la société, du résultat de ses opérations et de l'évolution de ses flux de trésorerie pour une période donnée. Le vérificateur ne peut obtenir une assurance absolue en raison des limites inhérentes à l'audit, notamment, l'utilisation des techniques de sondage ou encore la nature convaincante plutôt que concluante de la plupart des éléments probants.

Par conséquent, un audit n'est pas une garantie que les états de synthèse sont fidèles. Toutefois, en fonction de sa stratégie d'audit, le CAC ou l'auditeur (termes qui seront pour nous interchangeables), peut identifier les principaux risques qui menacent la fidélité des comptes, et en tirer les conséquences sur son approche de vérification.

Ainsi, la stratégie d'audit poursuivie par l'auditeur est déterminante pour la conduite de la mission et la détection des risques sur les états de synthèse. Or, de nos jours, les entreprises connaissent un rythme de changement important. Cette situation contribue à augmenter la difficulté de l'intervention du CAC et fait naître de nouveaux risques éventuels. Dans ce contexte, de nouvelles méthodologies ont été mises en place par certains cabinets d'audit, dans le but de répondre à ces nouvelles contraintes, mais également pour augmenter la valeur ajoutée du CAC. Ces nouvelles méthodologies proposent des stratégies de vérification qui diffèrent considérablement de celles précédemment utilisées.

Compte tenu des divergences relevées entre les deux types de stratégies d'audit, l'option pour l'une des deux approches constitue un choix important pour le commissaire aux comptes marocain.

A la lumière des nouvelles tendances en matière de stratégie d'audit, ce mémoire se propose de faire le point sur la stratégie d'audit proposée par les normes marocaines édictées par l'Ordre des Experts-Comptables.

Intérêt du sujet

Les nouvelles tendances en matière de stratégie d'audit ne vont pas sans interpeller les CAC sur un certain nombre de points, dont notamment :

- Les raisons qui ont poussé certains cabinets à remettre en cause la capacité de l'approche classique d'audit à détecter tous les risques sur les états de synthèse;
- Les motivations des cabinets d'audit à l'origine du changement de stratégie d'audit ;
- Les apports de ces nouvelles stratégies ;
- Les conclusions à tirer par la profession d'Expert Comptable au Maroc compte tenu des conséquences de l'application des nouvelles stratégies d'audit.

Ce mémoire vise à contribuer à la réflexion entamée au niveau de l'Ordre des Experts Comptables au sujet des différentes stratégies appliquées par les cabinets d'audit.

Par ailleurs, il semble important que le CAC marocain dispose d'un support susceptible de l'éclairer sur les apports de ces nouvelles méthodologies à la stratégie d'audit financier, dans le respect des droits réservés aux organismes concepteurs de ces méthodologies, mais également de le sensibiliser sur les aspects pratiques de leur mise en œuvre.

La consultation d'un tel support permettrait au CAC marocain de tirer profit de l'expérience acquise par la profession au niveau international. Ceci lui permettrait d'affiner l'approche d'audit, et d'adopter une stratégie permettant de cerner d'une manière efficace les risques d'audit sur les états de synthèse.

Limites du sujet

L'effort fourni au niveau de cette étude se focalise sur les aspects stratégiques proposés par les deux types de méthodologies, et n'a pas pour objet d'exposer en détail les outils utilisés lors des missions d'audit, ni les supports de matérialisation des travaux ou l'organisation du dossier de travail. Autrement dit, ce mémoire a pour ambition de stimuler la réflexion des Experts Comptables sur la stratégie d'audit. Il fournit des éléments de réponse à tout professionnel pour choisir entre les différentes stratégies, voire pour élaborer une stratégie d'audit adaptée au contexte de son intervention.

Ce support ne saurait constituer un guide pratique pour la mise en œuvre d'une méthodologie en particulier. Compte tenu de la densité de la matière, l'élaboration d'un guide méthodologique dépasserait le cadre d'un mémoire.

Par ailleurs, ne sont traités que les aspects comptables et financiers de la mission de CAC, abstraction faite des aspects juridiques et fiscaux y afférents. Constituant des aspects importants de la mission de commissariat aux comptes, ces aspects mériteraient à eux seuls un travail structuré, les insérer dans un développement global risquerait d'en minimiser l'importance, d'autant plus que les nouvelles stratégies ne semblent pas très innovantes à ce niveau.

Egalement, le mémoire n'aborde pas les problématiques liées à la normalisation comptable internationale, ou encore aux aspects relatifs à l'audit des comptes consolidés ainsi qu'à celui de certaines opérations ponctuelles telles que les fusions, les scissions, ainsi que les opérations de regroupement internationales.

Précisons finalement que l'analyse critique de la vision stratégique des deux types de méthodologies ne s'intéresse qu'aux points de divergence entre les deux approches, en conservant un avis neutre et professionnel, et n'a pas pour objectif de recommander une méthodologie par rapport à l'autre.

Démarche adoptée

Le présent mémoire est basé essentiellement sur l'expérience acquise dans la pratique de l'audit selon les deux types de méthodologies, ainsi que la bibliographie disponible en la matière. Il est important de signaler que l'existence d'études sur la pratique de l'audit au Maroc aurait sans doute permis de corroborer un certain nombre de conclusions et d'élargir le champ d'observation de la recherche. A défaut, les développements concernent principalement la pratique de l'audit aux Etats-Unis et en Europe, avec quelques précisions pour le cas marocain.

Cette étude est présentée suivant deux parties. Ce choix tient sa justification de la nature du sujet qui se veut une analyse critique comparative. Ainsi, le parallélisme dans le traitement des deux stratégies s'avère nécessaire, permettant au lecteur de disposer successivement des deux points de vue.

La première partie vise à synthétiser les méthodologies classiques, au niveau de l'appréciation des risques et de la stratégie d'audit y afférente, et à en faire l'analyse critique ayant conduit les cabinets d'audit à élaborer de nouvelles stratégies.

Dans un premier chapitre, nous exposons les normes d'audit en matière de stratégies, tant à l'international, que dans le cadre des normes d'audit édictées par l'Ordre des Experts Comptables marocain. Ce premier chapitre est l'occasion de définir, et de synthétiser les risques d'audit pris en compte par ces normes.

Le deuxième chapitre est consacré aux limites des stratégies classiques d'audit. Nous abordons en premier lieu les facteurs de changement de stratégie liés intrinsèquement à l'approche, puis les facteurs externes pour le changement de stratégie d'audit.

Cette première partie permet de mettre en évidence les principaux arguments retenus pour le changement de stratégie d'audit.

La deuxième partie consiste à présenter puis évaluer les apports des nouvelles stratégies, et à montrer la problématique posée par leur application, et ce à travers une analyse critique.

Dans un premier chapitre, nous exposons les principales notions introduites par les nouvelles stratégies d'audit.

Le deuxième chapitre fait l'analyse critique des apports des nouvelles stratégies d'audit, dans le but de mettre en évidence les améliorations apportées par ce type d'approche, ainsi que les limites vécues lors de leur mise en œuvre. Ce chapitre est conclu par des propositions d'amélioration de la norme marocaine sur la stratégie d'audit.

Cette deuxième partie permet au lecteur de recevoir le meilleur de ces nouvelles stratégies d'audit, tout en étant sensibilisé sur les conséquences de leur mise en œuvre.

Les deux parties sont ensuite illustrées par une application des deux types de stratégies d'audit dans une société industrielle, inspirée d'une situation vécue.

PREMIERE PARTIE

LES STRATEGIES CLASSIQUES D'AUDIT, SYNTHESE ET REMISE EN CAUSE

Introduction de la première partie

La littérature² sur les pratiques d'audit dégage généralement trois phases dans la mission de révision des comptes d'une entreprise, à savoir la planification de la mission, l'évaluation du contrôle interne et le contrôle des comptes.

Dans le cas d'une entreprise industrielle, par exemple, les cycles envisagés sont généralement les suivants : le cycle ventes, le cycle achats, le cycle production, le cycle investissements, le cycle paie, et le cycle trésorerie. Il apparaît clairement que cette décomposition n'est pas le fruit du hasard, mais qu'elle permet une correspondance entre les cycles de l'entreprise et les principaux postes du bilan et du compte de produits et charges. Si l'on reprend de manière simplifiée les grandes masses des comptes d'une entreprise industrielle, on trouve en effet les correspondances suivantes :

Au niveau du bilan

Actif	Cycles	Passif	Cycles
Immobilisations	Investissements	Capital	
Stocks	Production	Dettes de financement	Trésorerie
Créances clients	Ventes	Dettes fournisseurs	Achats
Disponibilités	Trésorerie	Dettes fiscales et sociales	Paie

² Cette décomposition est proposée notamment par « Audit financier » ouvrage de l'Association Technique d'Harmonisation de Cabinets d'audit et conseil (France).

Au niveau du compte de produits et charges

Postes	Cycles
Chiffre d'affaires	Ventes
Variation de stocks	Production
Achats et charges externes	Achats
Charges du personnel	Paie
Amortissements	Investissements
Charges financières	Trésorerie

L'approche d'audit repose sur cette décomposition de l'entreprise en cycles. Elle se base sur l'examen successif des principaux cycles de l'entreprise et de l'information comptable qu'ils génèrent.

Le principe général de l'audit repose sur une approche hiérarchisée, souvent appelée approche *top-down*, rendue nécessaire par la taille des entités contrôlées et facilitée par leur décomposition en cycles. Concrètement, le contrôle de chaque cycle de l'entreprise se fait par l'intermédiaire de procédures d'audit. L'objectif de ces procédures est de s'assurer que les montants figurant dans les comptes sont justifiés, et qu'ils vérifient les assertions d'audit suivantes :

- exhaustivité : toutes les opérations réalisées ont été enregistrées en comptabilité ;
- réalité : toutes les opérations enregistrées en comptabilité ont été réalisées ;
- coupure : les opérations ont été enregistrées dans le bon exercice comptable ;
- évaluation : les écritures sont correctement valorisées en fonction des principes comptables reconnus ;
- classification : les montants sont enregistrés dans les bons comptes ;
- centralisation : les opérations sont correctement centralisées successivement dans le livre journal, le grand livre, la balance et les états de synthèse ;
- présentation : les comptes sont présentés de manière conforme et fournissent l'information nécessaire à leur compréhension.

Ces assertions représentent les hypothèses à tester par les procédures d'audit.

On peut synthétiser l'approche conceptuelle de l'audit financier de la manière suivante :

Pour chaque compte des états de synthèse, il y a un risque que le montant enregistré soit incorrect. L'auditeur applique donc des procédures d'audit aux différents cycles de l'entreprise pour accumuler des preuves d'audit. Ces preuves lui permettent de considérer que le risque est maîtrisé, c'est-à-dire que les assertions liées aux montants dans les comptes sont vérifiées. Le choix et l'interprétation des procédures d'audit utilisées lors du contrôle d'un cycle donné se font en fonction du seuil de matérialité retenu. Sur la base des preuves d'audit accumulées sur chaque cycle, ainsi que d'une analyse de cohérence générale, l'auditeur peut alors émettre son opinion.

Cette démarche est commune aux deux types d'approches.

La différence réside dans la manière d'identifier les risques sur les états de synthèse, puis d'en tirer les conséquences sur la stratégie d'audit.

Mais qu'appelle-t-on la stratégie d'audit ? Où commence-t-elle, et où s'achève-t-elle ?

Quelles sont les normes actuelles en matière de stratégie ? Adoptent-elles le modèle classique ou les nouvelles approches ?

Comment s'articule la stratégie d'audit classique ?

Quelles sont les raisons, tant intrinsèques qu'exogènes, qui ont conduit certains cabinets d'audit à développer de nouvelles approches ?

Cette première partie vise à apporter les réponses à ces questions.

CHAPITRE 1

LA STRATEGIE D'AUDIT, APERÇU SUR LES NORMES ACTUELLES ET LES APPROCHES CLASSIQUES

Section 1 : La stratégie d'audit, définition et normes en la matière

1.1 Définition de la stratégie d'audit

La planification est considérée comme une phase essentielle de l'audit en raison de son impact sur la détermination des travaux à réaliser. L'évaluation des risques et les choix qui en découlent sont des décisions majeures de l'auditeur. La planification a pour objet de préparer l'exécution de la mission d'audit et débute par une prise de connaissance générale de l'entreprise.

La prise de connaissance générale de l'entreprise a pour but de comprendre le contexte dans lequel celle-ci évolue, et vise à la situer dans son environnement économique, social et juridique. Elle permet également à l'auditeur d'assimiler les principales caractéristiques de l'entreprise, son organisation, ses spécificités de fonctionnement, et de détecter les zones de risques éventuelles. La prise de connaissance générale de l'entreprise permet d'élaborer la stratégie d'audit, matérialisée par l'établissement d'un document appelé couramment le plan d'audit, plan de mission, plan stratégique, ou plan d'approche. Ce document regroupe de manière synthétique l'orientation du travail choisie pour la mission, ainsi que la justification de cette orientation.

On peut alors définir la stratégie d'audit comme la manière d'identifier les risques sur les états de synthèse, ainsi que la détermination de la nature et l'étendue des travaux nécessaires pour y faire face.

Toutefois, si la conception de l'audit a fait l'objet d'une formalisation permettant de rationaliser ses fondements, la question de sa mise en œuvre concrète reste posée. En effet, il est facile de parler de « risque » dans l'absolu, mais l'évaluation et l'interprétation de ce risque

doivent également être justifiées de manière à éviter l'arbitraire. La démarche méthodologique à mettre en œuvre au cours de chaque mission d'audit a donc été formalisée par la profession d'Expert Comptable au niveau mondial. Chaque phase de la mission d'audit fait l'objet d'une rationalisation à travers la mise en place de normes.

1.2 La stratégie d'audit dans les normes marocaines

Au niveau de la profession d'Expert Comptable, la normalisation est le résultat d'une évolution historique liée à l'adaptation de la pratique de l'audit aux conditions sociales générales. C'est le résultat d'une réflexion continue des auditeurs quant à l'évolution de leur métier, de manière à en définir une codification permettant de répondre aux enjeux liés à leur responsabilité.

La normalisation a pour objectif principal d'assurer l'homogénéité des travaux des auditeurs de façon à servir une prestation satisfaisante et de qualité constante pour l'ensemble de la profession. Les normes représentent une référence pour l'appréciation de la pertinence des procédures appliquées lors d'un audit. Elles fournissent un standard de procédures considérées comme acceptables face à une situation donnée. L'importance de ces normes est en effet capitale d'un point de vue pratique pour les auditeurs :

- elles leur permettent de justifier la nature et l'étendue de leurs contrôles vis-à-vis des sociétés auditées. Les entreprises contrôlées pourraient en effet être tentées de restreindre les contrôles afin de réduire les désagréments causés par l'intervention des auditeurs dans l'entreprise, ou de diminuer le montant des honoraires, l'auditeur peut alors invoquer cet argument ;
- du point de vue de la responsabilité des auditeurs vis-à-vis des tiers, le respect de la normalisation équivaut alors à celle de l'obligation de moyens. Il devient alors important de construire son travail selon les normes pour justifier de sa qualité ;
- enfin, d'un point de vue interne aux cabinets d'audit, les normes permettent de former, de justifier et de conditionner le comportement des collaborateurs.

Au Maroc, la norme relative à la stratégie d'audit s'intitule « Définition de la stratégie de révision et plan de mission » et stipule les prescriptions suivantes :

« Le CAC doit avoir une connaissance globale de l'entreprise lui permettant d'orienter sa mission et d'appréhender les domaines et les systèmes significatifs.

Cette approche a pour objectif d'identifier les risques pouvant avoir une incidence significative sur les comptes et conditionne ainsi la programmation initiale des contrôles et la planification ultérieure de la mission qui conduisent à :

- ◆ déterminer la nature et l'étendue des contrôles, eu égard au seuil de signification,
- ◆ organiser l'exécution de la mission afin d'atteindre l'objectif de certification de la façon la plus rationnelle possible, avec le maximum d'efficacité et en respectant les délais prescrits. »³.

Le commentaire de la norme sur la définition de la stratégie de révision, distingue trois étapes, en l'occurrence la prise de connaissance générale de l'entreprise, la détermination des domaines significatifs, et la rédaction d'un programme général de travail (ou plan de mission).

- *La prise de connaissance générale de l'entreprise*

Le commentaire sur la norme définit les objectifs de la prise de connaissance générale de l'entreprise, et fournit une liste indicative d'informations à collecter, ainsi que les différents moyens à la disposition du CAC pour les réunir.

Il précise que la prise de connaissance générale permet à l'auditeur d'analyser les risques généraux de l'entreprise, classés sous trois grandes rubriques :

- la situation économique et financière ;
- l'organisation générale ;
- l'attitude de la direction.

³ Manuel des normes de l'Ordre des Experts Comptables, norme 2101

Pour chacune de ces rubriques, le commentaire cite les facteurs de risques que le CAC peut être amené à considérer.

- *L'identification des domaines et des systèmes significatifs*

Le commentaire introduit à ce niveau la notion de seuil de signification ainsi que les éléments de référence pour sa détermination. Une fois déterminé, le seuil de signification sert de base à l'identification des domaines significatifs. Le commentaire sur la norme privilégie l'examen analytique pour la détermination des domaines significatifs, tout en précisant que d'autres éléments, liés notamment à la probabilité d'erreur dans un compte, doivent être pris en considération.

Par la suite, le commentaire aborde l'identification des systèmes comptables qui traitent des données ayant une incidence significative sur les états de synthèse, et la nécessité d'en faire une évaluation du contrôle interne ou bien, le cas échéant, un programme de contrôles spécifiques.

- *La rédaction d'un programme général de travail (ou plan de mission)*

Le commentaire précise les éléments devant faire l'objet du plan de mission, et propose les rubriques pouvant constituer ce document.

1.3 La stratégie d'audit dans les normes internationales

Au niveau international, les normes d'audit ou International Standards on Auditing (ISA) sont publiées par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). C'est l'organe de normalisation en vérification de l'International Federation of Accountants (IFAC). Institué le premier avril 2002, cet organe a pour objectif de contribuer à une meilleure information économique et financière au niveau international. Le but ultime est de parvenir à une harmonisation des normes d'audit.

Notre choix d'analyser les normes internationales plutôt que celles relevant d'un pays en particulier se justifie à plusieurs niveaux :

- l'IFAC est une organisation professionnelle importante au niveau mondial, qui regroupe, 159 organisations membres, issues de 118 pays différents, comptant 2,5 millions de professionnels, et donc susceptible de donner une vue d'ensemble sur les pratiques normatives en matière d'audit⁴ ;
- ensuite, les normes d'audit de pays aussi avancés en matière d'audit que les Etats-Unis, le Canada ou le Royaume Uni, s'inspirent fortement des normes internationales, et d'ailleurs participent activement à leur élaboration⁵ ;
- et surtout, la convergence à terme vers les normes internationales d'audit est une réalité pour les pays nord américains et européens, d'ailleurs, la Commission Européenne a fait part de sa volonté de rendre les ISA applicables pour le contrôle légal des comptes à partir de 2005⁶.

La norme ISA 315 modifiée, relative à la stratégie d'audit, énonce que dans le cadre de son approche d'audit, « l'auditeur doit obtenir une compréhension de l'entité et de son environnement, y compris son contrôle interne, de manière à évaluer les risques susceptibles d'affecter la sincérité des états de synthèse, que ces risques relèvent de la fraude ou de l'erreur, et de déterminer les procédures d'audit à appliquer en conséquence »⁷.

Cette norme générale est décomposée en normes plus détaillées, illustrées par des commentaires. Nous présentons ci-après, une traduction des prescriptions les plus importantes de cette norme.

⁴ Source : Bulletin d'information de l'IRE (Institut des Réviseurs d'Entreprises), 2003

⁵ Source : CA magazine.com, octobre 2002

⁶ Source : Communication de la Commission Européenne en date du 21 mai 2003, portant sur le renforcement et l'harmonisation de la qualité du contrôle légal des comptes dans l'Union Européenne.

⁷ Traduction de la norme ISA 315 modifiée.

- *Comprendre l'entité et son environnement, y compris son contrôle interne*
 - L'auditeur doit comprendre la politique comptable suivie par l'entreprise et apprécier si celle-ci est appropriée à la nature de l'activité et conforme aux pratiques du secteur d'activité.
 - L'auditeur doit comprendre les objectifs et les stratégies de l'entreprise, ainsi que les risques professionnels associés (business risks) qui sont susceptibles d'engendrer des anomalies significatives sur les états financiers.
 - L'auditeur doit comprendre les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise.
 - L'auditeur doit comprendre le processus mis en place au sein de l'entité pour identifier les risques professionnels liés aux états financiers, ainsi que la manière avec laquelle l'entité contrôle ces risques.
 - L'auditeur doit comprendre le système d'information de l'entreprise, en tenant compte :
 - des transactions qui ont un impact significatif sur les comptes,
 - des procédures par lesquelles ces transactions sont déclenchées, enregistrées, traitées et reportées sur les états financiers,
 - de la manière avec laquelle les événements significatifs et les conditions de leur réalisation sont incorporés dans le système d'information,
 - du processus de clôture des comptes, y compris les procédures de détermination des estimations comptables et des informations à porter en annexes.
 - L'auditeur doit comprendre les principaux processus mis en place par l'entité pour gérer le contrôle interne, ainsi que la manière avec laquelle l'entité entreprend les actions correctives qui en découlent.

- *Evaluer les risques d'anomalies significatives*

Pour les risques significatifs, l'auditeur doit apprécier les mesures de contrôle adoptées par l'entité et s'assurer qu'elles ont été appliquées. Les risques relatifs aux données non répétitives ou aux éléments basés sur le jugement sont souvent ignorés par les contrôles de routine. Ainsi, l'étude de la mise en œuvre effective des mesures de contrôles comprend la manière avec laquelle les dirigeants répondent aux risques, notamment à travers les activités de contrôle qu'ils exercent, comme la revue du processus des estimations.

- *Documentation*

L'auditeur doit documenter :

- Les éléments clés de la compréhension de l'entité et de son environnement, y compris son contrôle interne, ainsi que les procédures retenues pour l'évaluation des risques ;
- Les risques qui ont un impact sur les assertions d'audit ainsi que les états financiers ;
- Les risques identifiés couverts par des contrôles internes permanents, ainsi que ceux dont la maîtrise ne peut être obtenue au moyen de tests de contrôle interne.

1.4 Comparaison à la norme marocaine

A l'analyse de la norme ISA 315 modifiée, il apparaît un certain nombre de divergences avec la norme marocaine, notamment :

- L'incorporation du contrôle interne dans l'élaboration de la stratégie, celle-ci apparaissant comme un processus dynamique débutant par la prise de connaissance de l'entité et s'achevant après les tests de contrôle interne. Pour sa part, la norme marocaine

préconise la définition de la stratégie d'audit sur la base de la prise de connaissance générale, et particulièrement à travers la revue analytique des comptes.

Autrement dit, le point de départ pour l'élaboration de la stratégie d'audit est différent pour les deux normes :

- la norme marocaine se base principalement sur les états de synthèse, avec prise en compte d'autres éléments moins objectifs,
 - pour la norme internationale, l'élaboration de la stratégie d'audit commence plus en amont, et se base essentiellement sur l'étude des mesures mises en œuvre par les dirigeants en vue de maîtriser tous les risques susceptibles d'affecter la sincérité des états de synthèse, ainsi que l'analyse des flux d'information.
- La prise en compte de nouvelles notions dans l'élaboration de la stratégie d'audit, en l'occurrence :
 - le risque professionnel ou « risque business » ;
 - la mesure de la performance ;
 - le processus d'identification interne des risques ;
 - le processus de clôture des comptes ;
 - le processus de contrôle et d'approbation des estimations comptables.
 - L'importance accordée à la documentation de la stratégie, notamment au niveau du lien entre les risques identifiés et les procédures d'audit à mettre en œuvre. Certes, la norme marocaine insiste sur la nécessité d'établir un plan de mission qui matérialise la stratégie d'audit et qui prévoit une rubrique « zone de risques ». Toutefois, la norme marocaine ne fournit pas d'indication ou d'exemple incitant l'auditeur à matérialiser les risques identifiés, et à établir le lien entre ces risques et la nature des travaux à prévoir.

La normalisation apparaît donc comme une manière d'articuler le besoin de sécurité des cabinets et la nécessité d'un moyen de définition et de contrôle des responsabilités. Néanmoins, l'objectif premier ne doit pas être perdu de vue, à savoir l'émission d'une opinion sur les états de synthèse, basée sur une stratégie cohérente, construite autour d'une appréciation fondée du risque d'audit.

Section 2 : Le risque d'audit et sa détermination selon l'approche classique**2.1 Les trois composantes du risque d'audit**

Le produit final du travail d'audit consiste généralement en un document succinct et normalisé, le rapport d'audit, qui exprime l'opinion de l'auditeur sur les états de synthèse. Compte tenu de sa responsabilité, le risque professionnel du CAC est lié à l'émission d'une opinion erronée sur les comptes de l'entreprise contrôlée. Cette situation serait susceptible d'entraîner plusieurs conséquences pour l'auditeur, notamment en terme de poursuites judiciaires ou disciplinaires ou de dégradation de sa réputation. Cette situation peut également avoir des conséquences sur l'entreprise auditée, notamment en terme d'influence sur les cours boursiers et sur la relation avec les actionnaires et les partenaires. En ce sens, le risque et sa maîtrise sont le souci essentiel de l'auditeur.

Cette notion de risque d'audit apparaît comme complexe et difficilement saisissable. Cependant, le processus d'audit l'a décomposée en plusieurs éléments susceptibles d'être appréhendés individuellement. On distingue généralement trois composantes du risque d'audit : le risque inhérent, le risque de contrôle et le risque de non détection⁸.

2.1.1 Le risque inhérent

Le risque inhérent est la prédisposition d'un compte ou d'un groupe d'opérations à contenir des anomalies significatives avant de prendre en compte l'efficacité des contrôles internes.

C'est une évaluation portant sur l'environnement qui permet de mesurer le risque que des comptes comportent a priori une erreur significative. Le risque inhérent est lié à la position financière de l'entreprise, à l'attitude de sa direction ou encore aux particularités du secteur d'activité.

⁸ Les définitions du risque inhérent, du risque de contrôle et du risque de non-détection sont issues du manuel d'audit du cabinet Ernst & Young.

Cette évaluation, réalisée a priori, dépend de l'expérience du professionnel. Le risque inhérent est plus élevé pour certaines assertions, ainsi que pour certaines catégories d'opérations ou de comptes. Ainsi, les calculs complexes sont plus susceptibles de comporter des inexactitudes que les calculs simples. Les comptes constitués de montants obtenus au moyen d'estimations comptables et caractérisés par une incertitude de mesure présentent des risques plus élevés que les comptes basés sur des faits de nature courante.

Des facteurs externes peuvent aussi influencer sur le risque inhérent. Par exemple, les progrès technologiques peuvent rendre obsolète un produit donné, et augmenter de ce fait le risque d'une surévaluation des stocks.

Outre les facteurs qui peuvent être propres à une assertion particulière, des facteurs caractérisant l'entité et son environnement peuvent également influencer sur le risque inhérent lié à une assertion particulière. Un fonds de roulement insuffisant pour poursuivre les activités ou un secteur d'activité en déclin caractérisé par un grand nombre de faillites constituent des exemples de tels facteurs.

2.1.2 Le risque de contrôle

Le risque de contrôle est le risque que les contrôles internes ne permettent pas d'empêcher ou de détecter des anomalies en temps opportun.

Ces contrôles incluent les contrôles de prévention, qui évitent que l'erreur soit commise, et les contrôles de détection, qui identifient les erreurs commises et permettent de les redresser.

Ces contrôles sont de toute nature : contrôles informatiques à la saisie de données, rapprochements entre services, contrôles exercés par le management lors des clôtures, aussi bien concernant des données comptables qu'extra-comptables.

Ce risque est fonction de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité qui ont un lien avec l'établissement de ses états de synthèse.

2.1.3 Le risque de non-détection

Le risque de non-détection est le risque que les procédures d'audit conduisent un auditeur à conclure que des anomalies significatives n'existent pas, alors qu'en fait de telles anomalies existent.

C'est le risque de l'auditeur, autrement dit, la possibilité que les travaux d'audit soient inefficaces et ne parviennent pas à détecter une erreur significative présente dans les comptes.

Il est fonction de l'efficacité des procédés de vérification et de leur mise en œuvre par l'auditeur. Il est impossible de l'éliminer complètement, du fait de l'utilisation des sondages, mais également en raison d'autres facteurs. Parmi ces autres facteurs, il y a notamment la possibilité que l'auditeur choisisse un procédé de vérification inapproprié, applique de façon incorrecte un procédé de vérification approprié, ou interprète mal les résultats de ses travaux.

Le risque de non-détection est lié au calendrier d'intervention et à la nature et l'étendue des procédés mis en œuvre par l'auditeur et qui, de l'avis de celui-ci, permettent de limiter le risque de mission à un niveau suffisamment faible pour être acceptable.

Le risque d'audit est la résultante de ces trois composantes et dépend du niveau de chacune d'entre elles. Toutefois, la façon suivant laquelle l'auditeur détermine ces risques et les combine est une affaire de jugement professionnel et dépend de sa stratégie d'audit. Celle-ci découle principalement de l'identification des risques et de leur évaluation.

2.2 La démarche pratique de détermination du risque d'audit selon l'approche classique

2.2.1 L'identification des risques d'audit

a) Identification des risques inhérents

« C'est lors de la phase de prise de connaissance générale de l'entreprise que l'auditeur identifie les risques inhérents. Les informations à recueillir durant cette phase doivent permettre d'identifier les risques généraux encourus par l'entreprise. Le CAC s'intéresse généralement aux informations suivantes :

- informations générales sur l'entreprise et son secteur d'activité ;
- caractéristiques juridiques de l'entreprise ;
- caractéristiques techniques ;
- caractéristiques commerciales ;
- organisation comptable et financière, notamment le volume des opérations traitées, les principes comptables spécifiques, et le système de traitement.

Lors de la phase de collecte, le CAC utilise plusieurs techniques parmi les suivantes :

- les entretiens avec les principaux responsables de l'entreprise ;
- l'exploitation de la documentation interne ou externe ;
- la consultation des dossiers des prédécesseurs ;
- la visite des lieux de l'entreprise ;
- la revue analytique des états de synthèse.

L'identification des risques inhérents s'effectue en établissant les liens entre les informations collectées, et les résultats de la revue analytique des états de synthèse. A titre indicatif, la revue analytique porte généralement sur l'évolution :

- de la situation patrimoniale de l'entreprise à travers le bilan et le tableau de financement ;
- des indicateurs de gestion, permettant de traduire les étapes successives de formation des résultats ;
- de l'équilibre financier de l'entreprise.

Cette analyse est menée sous forme comparative et sur une période pluriannuelle (au moins trois ans), portant sur les données passées et prévisionnelles.

Le CAC identifie également les risques généraux et particuliers liés à l'entreprise, en relation notamment avec les points suivants :

- l'attitude de la direction et le style de gestion : manque d'efficacité de la gestion en matière technique ou administrative, ou en matière comptable et financière, politique de résultat ;
- la structure du capital : existence de filiales (hétérogénéité des méthodes comptables, transferts de résultats, transactions intra-groupe), société familiale (prélèvements, conflits de personnes) ;
- la situation de l'entreprise : au niveau du secteur d'activité et du marché (en déclin ou très concurrentiel), au niveau des produits (absence de comptabilité analytique, produits concurrentiels, cycle de fabrication long ou court), au niveau des approvisionnements (dépendance des fournisseurs, risques de change), au niveau de l'implantation géographique (exhaustivité des informations, réalité des opérations), au niveau de sa situation fiscale ;
- l'organisation de l'entreprise : centralisée (rétention d'informations), décentralisée (informations non disponibles, contrôles insuffisants), informatisée (intégrité, sécurité), en changement (absence de procédures dans le passé, ou incertitudes sur leur application). »⁹

⁹ Extrait adapté à partir du Mémoire d'Expertise Comptable de M. Mohammed Khalid Ben Otmane, « Le commissariat aux comptes dans l'entreprise marocaine » novembre 1996.

b) Identification des risques de contrôles

Le risque de contrôle s'apprécie en plusieurs étapes :

- Recenser les contrôles sur le flux d'informations convergeant pour alimenter le compte ou groupe de comptes auxquels l'auditeur s'intéresse.
- Identifier les contrôles dont la défaillance pourrait induire une erreur significative pour le compte en question. Il peut s'agir de deux types de contrôles :
 - les contrôles de prévention, qui diminuent le risque, voire empêchent l'entrée d'une information erronée dans le flux d'informations. Exemple : le processus d'approbation préalable par un superviseur hiérarchique.
 - les contrôles de détection, qui permettent d'identifier les erreurs qui se sont produites dans le flux d'informations. Exemple : l'inventaire physique des stocks, qui peut permettre de détecter des mouvements de stock qui ne figurent pas dans le système informatique.
- Tester les contrôles de manière à apprécier leur efficacité.

Le risque inhérent et le risque de contrôle constituent le « risque combiné », qui est le risque que, préalablement à l'audit, un compte ou groupe de comptes contienne une erreur significative.

c) Identification du risque de non-détection

Si le risque inhérent et le risque de contrôle sont des risques propres à l'entité, tel n'est pas le cas du risque de non-détection. En effet, ce risque est intrinsèque à l'auditeur, par conséquent, il ne peut être identifié a priori.

C'est un volet de la stratégie d'audit qui fait appel à la compétence de l'auditeur, et qui est contrôlé à travers le système de revue des travaux à plusieurs niveaux.

Ainsi, au cours de la mission, l'auditeur doit tenir compte d'un certain nombre d'éléments selon la nature des opérations comptables qu'il vérifie :

Pour les estimations comptables, l'auditeur identifie les risques d'erreur en tenant compte des points suivants :

- Le caractère raisonnable des hypothèses de l'entreprise ;
- Le risque d'erreurs dans les données de base utilisées par la direction pour formuler ou appliquer les hypothèses ;
- Les motivations de la direction ;
- Le degré de précision des estimations comptables antérieures.

Pour les données non-répétitives, l'auditeur reste vigilant par rapport aux points suivants :

- La compétence des personnes intervenant dans le traitement ;
- Les motivations de la direction et la mesure dans laquelle elles peuvent influencer les résultats des traitements.

2.2.2 Les conséquences des risques identifiés sur la stratégie d'audit

Une fois identifiés, les risques ont un impact sur la stratégie d'audit, et ce au niveau :

- de la détermination des comptes significatifs et des cycles y afférents,
- de l'étendue des travaux à réaliser sur chaque domaine significatif.

La stratégie est alors élaborée dans le but de limiter les risques identifiés. Le risque d'audit peut être limité en mettant en œuvre une stratégie d'audit qui minimise chacune de ses trois composantes.

a) Impact des risques inhérents sur la stratégie d'audit

Le risque inhérent est par définition impossible à maîtriser puisqu'il dépend de l'entreprise prise dans sa globalité, de son activité, de son secteur, ou directement d'un compte ou groupe de comptes. Toutefois, l'identification des risques inhérents permet à l'auditeur de déterminer :

- les rubriques importantes en terme de solde eu égard au seuil de signification ;
- les comptes dont le solde n'est pas important mais qui donnent lieu à des risques probables, soit parce que ces comptes sont influencés par le jugement, soit du fait de l'utilisation de techniques comptables complexes ;
- les comptes qui laissent apparaître des fluctuations ou à des variations inhabituelles d'un exercice à l'autre.

Egalement, l'identification de certains risques inhérents peut conduire l'auditeur à désigner un compte comme significatif, compte tenu des pratiques du secteur.

Par ailleurs, l'identification des risques généraux a un impact indirect sur la stratégie d'audit, dans la mesure où l'auditeur aborde la mission dans un état d'esprit différent. En effet, l'identification des risques généraux influe sur le jugement professionnel de l'auditeur, tant au

niveau des comptes faisant l'objet d'une estimation, qu'au niveau de l'étendue des sondages à réaliser sur les comptes constitués de données non répétitives.

Le risque inhérent se traduit sur le plan d'audit par l'énumération des points d'audit significatifs.

b) Impact des risques de contrôle sur la stratégie d'audit

Le risque de contrôle est celui dont l'impact sur la stratégie d'audit est le plus évident, surtout pour la définition de l'étendue des travaux à réaliser sur les comptes comprenant des données répétitives. Ainsi, le programme de travail sera plus ou moins étendu, selon que :

- les tests ont montré que les contrôles internes sont efficaces, ce qui permet d'avoir un risque de contrôle réduit avec des tests limités,
- les contrôles sont défectueux ou inexistantes sur certains comptes ou groupes de comptes significatifs, ce qui nécessite des procédures substantives pour un niveau d'assurance acceptable, ou bien constitue directement une réserve à insérer dans le rapport d'audit.

Le risque de contrôle se traduit au niveau du plan d'audit par l'étendue des travaux envisagés pour chacun des points d'audit significatifs énumérés.

c) Impact des risques de non détection sur la stratégie d'audit

Certes, le risque de non-détection ne peut être identifié a priori, en revanche ce risque peut être limité. Etant lié à la compétence de l'auditeur et aux moyens mis à sa disposition pour réaliser la mission, sa limitation est liée à la partie de la stratégie d'audit qui a trait à la planification en volume d'heures et à la composition de l'équipe appelée à intervenir sur la mission.

Ainsi, hormis les aspects relatifs au volume horaire et à l'équipe d'audit, le risque de non-détection n'a pas d'impact direct sur la stratégie d'audit. Toutefois, une répartition adéquate des travaux sur les membres de l'équipe permet de limiter les risques de non-détection, au moment de l'accomplissement des travaux.

Section 3 : Schématisation synthétique des stratégies classiques d'audit

La stratégie classique d'audit peut être schématisée comme suit :

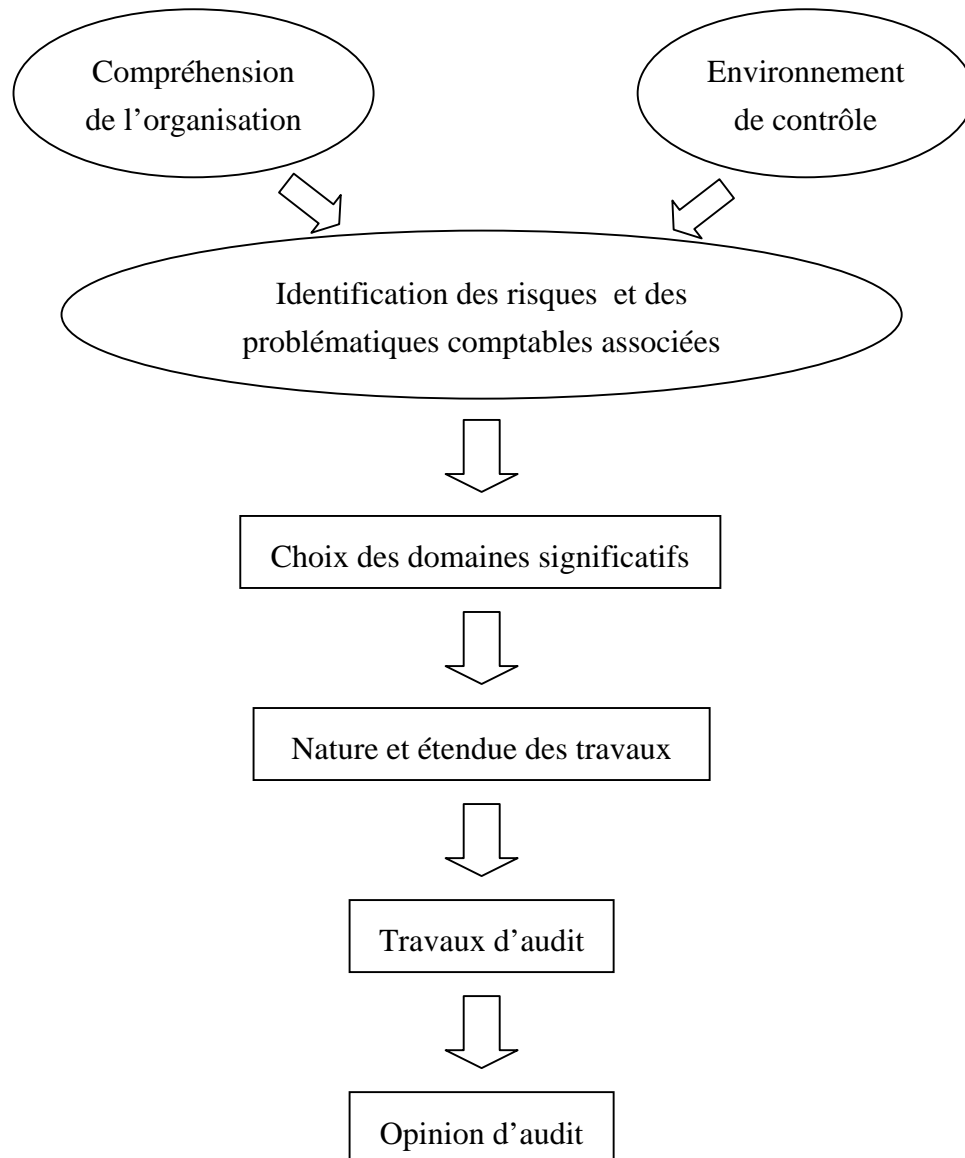


Figure 1 : Schéma synthétique de l'approche classique d'audit

CHAPITRE 2

LES RAISONS DE LA REMISE EN CAUSE DES STRATEGIES CLASSIQUES D'AUDIT

« Durant les années 1980, la profession paraissait stable et statique, cependant, la montée fulgurante des coûts, les pressions croissantes sur les honoraires et les questions relatives à la valeur de l'audit ont mené à une série de controverses et d'interrogations qui ont nécessité un re-engineering de l'audit, dans le but de maintenir sa crédibilité. Cette nouvelle perspective a poussé les professionnels de l'audit à remettre en cause l'efficacité des méthodes traditionnelles de contrôle et de vérification. »¹⁰

Section 1 : Les raisons de la remise en cause liées à l'approche d'audit

Sur la base de l'analyse du risque d'audit selon l'approche classique, développée au niveau du chapitre précédent, il apparaît que celle-ci se caractérise par les trois aspects suivants :

- C'est une approche dont le point de départ est situé à l'aval : l'approche se base sur les états de synthèse, elle consiste davantage à confirmer les informations issues de la comptabilité qu'à se doter de tous les moyens nécessaires pour s'assurer de leur exhaustivité ;
- C'est une approche qui considère que le niveau de contrôle des flux d'informations relatifs aux données répétitives constitue la principale source de risques sur les états de synthèse ;
- C'est une approche qui dépend dans une large mesure de la compétence des auditeurs, et leur accorde une grande autonomie dans la détection des risques d'audit, et le choix des procédures à mettre en oeuvre.

¹⁰ Traduction issue de R. Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004

Or, dans le cadre de la remise en cause de cette stratégie, il semble que ces caractéristiques constituent en soi des faiblesses de cette approche.

1.1 La prise de conscience de la véritable origine des risques d'audit

1.1.1 L'impact de la stratégie de l'entreprise sur les états de synthèse

« L'audit financier repose sur une vision systémique de l'entreprise. Ses systèmes peuvent être abordés à trois niveaux :

- le système concret des opérations physiques de l'entreprise ;
- le système d'information, qui reflète ces flux d'opérations physiques ;
- le système de décision, que l'auditeur ignore, en raison de la règle de non-immixtion dans la gestion. »¹¹

Ces niveaux de systèmes sont en relation constante les uns avec les autres, et sont tous à l'origine de risques d'audit potentiels. Ignorer la dimension décisionnelle, construite essentiellement autour de la stratégie de l'entreprise, constitue sans doute une limitation à l'identification des risques.

Par ailleurs, la gestion du couple risque-rentabilité constitue la principale préoccupation des dirigeants. Ainsi, à un niveau de rentabilité maximum correspond un niveau de risque maximum, et inversement. Or la stratégie a souvent pour but ultime la recherche d'une rentabilité accrue. Cette recherche génère donc des risques pour l'entreprise, dont certains peuvent avoir des impacts sur les états de synthèse. Même quand la stratégie n'a pas pour objectif la maximisation de la rentabilité, le fait de faire des choix génère des impacts sur les états de synthèse.

¹¹ Mémoire d'Expertise Comptable de M. Eric Boyer, « Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer » Mai 2002.

En effet, la stratégie de l'entreprise a des impacts sur les états de synthèse que l'on peut classer comme suit :

- Des impacts positifs et des impacts négatifs : cette dimension est la plus évidente, mais elle dépend de l'agrégat considéré. Un impact positif en terme de résultat peut être nul en terme de trésorerie (reprise de provision). Inversement, une décision de distribution de dividendes a un impact sur la trésorerie mais pas sur le résultat. Les impacts peuvent également être considérés au niveau du chiffre d'affaires, de la situation nette, ou d'un autre agrégat du bilan ou du compte de produits et charges.
- Des impacts directs et des impacts indirects : un impact direct peut résulter de la prise en compte immédiate dans les états de synthèse des décisions du management, par exemple, une provision pour restructuration. Un impact indirect, peut être induit par des modifications du contexte. Par exemple, le fait de décider de sous-traiter va engendrer immédiatement des impacts sur certaines catégories du personnel, mais à l'avenir la structure des coûts va également être modifiée.

Les développements précédents indiquent que les zones de risques les plus importantes trouvent leur origine dans la volonté et les motivations des dirigeants, que l'on peut percevoir à travers leur stratégie. Cela montre donc la nécessité pour l'auditeur de comprendre la stratégie de l'entreprise pour anticiper les impacts financiers des décisions stratégiques. Nous pensons que l'approche stratégique doit être intégrée à l'approche d'audit car, en définitive, les états de synthèse ne sont-ils pas la résultante de la stratégie décidée et des ressources allouées ?

L'analyse stratégique est donc un moyen de cerner de nouveaux risques. Il peut s'agir tout aussi bien de risques propres :

- au secteur d'activité ou à l'environnement économique général ;
- à l'entreprise, imputables à la nature de son activité, aux faiblesses ou aux dysfonctionnements de son organisation, à sa situation financière.

C'est seulement suite à ce processus d'analyse que le CAC, considérant le risque stratégique, devrait établir la nature et l'étendue de ses travaux. Cette analyse peut l'amener à alléger ses travaux sur des comptes sur lesquels il estime que les risques sont faibles, et en revanche engager des investigations plus importantes sur d'autres domaines.

1.1.2 L'influence des parties prenantes sur les estimations comptables

« L'approche d'audit considère que les états de synthèse sont impactés par trois types de données :

- Les données répétitives, issues en général du système d'information de l'entreprise, et gérées au niveau des différents cycles comptables ;
- Les données non répétitives, qui sont des traitements, utilisés dans le cadre de la préparation des états de synthèse tels que l'inventaire physique des stocks, le calcul des amortissements, des provisions pour congés payés, des charges à payer, de l'impôt sur les sociétés, etc ;
- Les estimations de la part de la direction, qui sont des traitements reflétant de nombreux jugements, des décisions et des choix faits lors de la préparation des états de synthèse. Typiquement, il s'agit des provisions pour risques et charges ainsi que des provisions pour dépréciation. »¹²

L'approche classique, basée essentiellement sur les flux d'information, s'adapte bien aux données répétitives, qui représentent les volumes d'informations les plus importants. Toutefois, ces données sont les moins risquées, surtout si les systèmes sont correctement testés lors de la phase de contrôle interne. A contrario, les estimations, qui sont les données qui présentent le plus de risques et qui sont les plus difficiles à anticiper, sont souvent tributaires de l'aspect que souhaitent donner les dirigeants aux états de synthèse.

¹² Cette classification par nature des données comptables est mentionnée dans plusieurs références bibliographiques, notamment «Audit financier» ouvrage de l'Association Technique d'Harmonisation de Cabinets d'audit et conseil (France).

Ainsi, si la comptabilité était une science exacte, les chiffres du passé seraient suffisants pour prendre des décisions, et ne laisseraient pas de place pour l'appréciation ou le jugement.

Or le jugement est la résultante :

- de la situation de l'entreprise dans un contexte donné : son positionnement dans son environnement,
- de la vision sur l'avenir de l'entreprise, de ses objectifs stratégiques, et de sa capacité à les réaliser.

Le positionnement de l'entreprise dans son environnement est une notion prise en considération, dans une certaine mesure, dans l'élaboration de la stratégie classique d'audit.

En revanche, l'aptitude des dirigeants à réaliser les objectifs stratégiques est susceptible d'influer sur les estimations comptables, surtout sous l'effet de parties prenantes influentes.

Les parties prenantes sont des entités, des personnes physiques ou morales qui influencent ou sont influencées par la réalisation des buts et objectifs de l'entité, par exemple certains clients, actionnaires, cadres dirigeants ou encore syndicats. Pour qu'une entreprise atteigne ses buts, elle doit prendre en compte les attentes de ses parties prenantes. Si l'entreprise ne peut répondre à ces attentes, les parties prenantes déçues risquent de prendre des actions ou des inactions qui ont un impact négatif sur l'activité de l'entreprise et donc sur ses états de synthèse. L'auditeur doit donc comprendre la façon avec laquelle les parties prenantes les plus influentes interagissent sur l'activité, car les anticipations des dirigeants peuvent influencer les estimations qui se trouvent être au cœur de nombreux postes comptables.

Ainsi, la véritable mission de l'auditeur n'est-elle pas de s'assurer que les dirigeants ont bien traduit dans les comptes toutes les conséquences de leur gestion ?

D'où une nouvelle définition du risque d'audit, plus globale : le risque d'audit est le risque que les états de synthèse ne reflètent pas totalement les conséquences des décisions des dirigeants.

Cela montre la nécessité pour l'auditeur d'analyser l'influence que pourrait avoir les parties prenantes sur les dirigeants de l'entreprise.

1.2 Un lien abstrait entre les risques identifiés et la stratégie d'audit

Aborder les risques d'une entreprise pour évaluer la probabilité d'erreur d'un compte semble être une démarche logique. Toutefois, la portée pratique de ce type de démarche est moins évidente.

Ainsi, l'auditeur procède à la prise de connaissance générale, au cours de laquelle il peut être amené à relever certains faits jugés porteurs de risques inhérents. Par exemple, le commentaire de la norme marocaine sur la définition de la stratégie énumère un certain nombre de risques généraux, dont notamment :

- existence d'éléments susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation ;
- situation financière précaire ;
- situation économique du secteur d'activité ;
- modifications de structure (acquisition ou cession ou cessation d'activité, restructuration, etc.)
- excès de centralisation ou de décentralisation,
- rotation importante du personnel et notamment des cadres,
- absence de procédures comptables et administratives, d'organigrammes et de définitions de fonctions régulièrement mises à jour,
- absence de contrôle budgétaire,
- absence de service d'audit interne,
- insuffisance ou absence de sensibilité de la direction pour les questions comptables, financières et administratives.

A la suite de l'énumération des exemples de risques généraux, le commentaire de la norme précise : « L'existence de risques généraux peut conduire le CAC, soit à renforcer globalement son programme de travail, soit à aborder la mission dans un état d'esprit différent, ce qui aura

un effet au second degré sur l'orientation des travaux de contrôle. Cette analyse sera également utile lors de l'identification des domaines et des systèmes significatifs. »

Sur un plan pratique, il semble qu'un certain nombre de questions se posent spontanément :

- Comment faire le lien entre ce type de risques généraux, et la stratégie d'audit, au-delà de « l'état d'esprit » de l'auditeur ?
- Quels sont les comptes associés à ce type de risques ?
- Peut-on faire un croisement entre ces risques et les cycles de l'entreprise ?
- S'achemine-t-on automatiquement vers un refus de certification en présence de risques généraux importants ?

Notre étude, ainsi que la pratique de la stratégie classique d'audit ne permet pas de répondre à ces questions, du moins d'une manière formalisée. Ce constat nous mène à deux implications importantes :

Implication n°1 : La réponse à ces questions fait l'objet d'un processus complexe qui se déroule dans l'esprit de l'auditeur, et qui aboutit à des conclusions et à des décisions en matière de nature des travaux, voire en matière d'opinion,

Implication n°2 : Les mêmes risques identifiés dans la même entreprise sont susceptibles de donner lieu à des interprétations et des conséquences différentes sur la stratégie d'audit selon l'auditeur en charge du dossier.

De telles implications montrent qu'une partie de la justification de la stratégie est laissée implicitement à la discrétion de l'auditeur. Le cheminement logique aboutissant aux éléments de la stratégie qui découlent de ces risques n'est pas formalisé, et ne peut par conséquent faire l'objet d'une revue efficace.

Section 2 Les facteurs externes en faveur de la remise en cause de la stratégie d'audit**2.1 Un écart par rapport aux attentes des utilisateurs de l'information financière : l'expectation gap**

Le rapport du CAC est explicitement adressé aux actionnaires, seulement, ces derniers n'en sont pas les seuls lecteurs. D'ailleurs, le rapport général est d'ordre public, et sa diffusion ne peut être restreinte puisqu'il est joint aux états de synthèse déposés au tribunal.

Toutefois, « avec le développement des affaires judiciaires impliquant des auditeurs, des commissions parlementaires ont été créées aux Etats-Unis et au Canada pour redéfinir les responsabilités des auditeurs. En Angleterre, le département du commerce a engagé plusieurs enquêtes suite à des scandales où il critiquait certaines pratiques d'audit »¹³.

Le développement des mises en cause d'auditeurs lors de difficultés d'entreprises n'est cependant qu'un des signes du changement d'exigences de l'environnement économique vis-à-vis des professionnels de la certification. Plus généralement, il apparaît ce que l'on appelle l'expectation gap. C'est la différence entre ce que les auditeurs pensent être en mesure de fournir dans le cadre de leur mission de certification et les attentes des entreprises contrôlées ainsi que des utilisateurs de l'information financière.

Il est important de signaler que la notion d'expectation gap concerne la mission d'audit dans sa globalité, toutefois, la réduction de cette différence de perception passe nécessairement par une remise en cause de la stratégie d'audit, permettant ainsi d'intégrer dans la démarche d'audit des éléments jusqu'ici ignorés.

Nous étudions successivement les origines de l'expectation gap puis les différences de perception entre la profession d'audit et les utilisateurs de ses travaux.

¹³ Mémoire d'Expertise Comptable de M. Eric Boyer, « Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer » Mai 2002.

2.1.1 Les origines de l'expectation gap

Actuellement, le cercle des utilisateurs de la comptabilité s'élargit progressivement du fait :

- du développement de l'actionnariat public ;
- de la multiplication des opérations de fusions acquisitions, dans lesquelles l'auditeur joue un rôle important ;
- de la nécessité croissante de faire appel à des fonds extérieurs.

L'information financière s'adresse désormais à l'ensemble du marché : actionnaires, investisseurs, épargnants, analystes financiers mais aussi salariés, pouvoirs publics et grand public.

Une fois identifiées les causes de la multiplication des utilisateurs des états de synthèse, on constate que, sous le vocable d'utilisateurs, on regroupe des personnes très différentes par :

- les compétences dont elles disposent pour lire ces états ;
- leur degré d'influence sur la gestion de l'entité ;
- l'objectif général qu'elles poursuivent en s'intéressant aux états de synthèse ;
- les « messages » qu'elles souhaitent voir apparaître dans les informations chiffrées.

Sans être exhaustifs, nous proposons dans le tableau suivant une typologie des utilisateurs sur la base de ces critères.

Utilisateurs	Compétences	Degré d'influence	Objectif général	Chiffres prioritaires
Dirigeants de l'entité auditée	Très élevées	Prépondérant	- Réaliser la stratégie et les objectifs de l'entité - Remplir les obligations légales - Communiquer avec les utilisateurs	Fonction des utilisateurs auxquels ils s'adressent
Actionnaires (non dirigeants) ou maison mère	Très disparates	Fonction du poids financier	- Maximiser le rendement (dividendes et plus value potentielle) - Assurance de la pérennité	- Bénéfice net par action - Dividendes - Valeur de l'entité
Analystes financiers, investisseurs, institutionnels	Très élevées	Fonction du poids financier	Comparabilité des informations avec d'autres sociétés du secteur	- Taux de rentabilité - Taux d'endettement
Banque	Elevées	Fonction du poids financier	S'assurer de la capacité à dégager de la trésorerie dans le futur.	- Evolution de l'équilibre financier - Prévisions d'investissements
Clients	Variables	Fonction du pourcentage dans le chiffre d'affaires	Assurer la pérennité des approvisionnements	- Chiffre d'affaires - Perspectives de croissance
Fournisseurs	Variables	Faible sauf si le fournisseur est détenteur d'une ressource rare	- Assurer la sécurité des débouchés - S'assurer de la solvabilité	- Volume d'achats dans le domaine du fournisseur - Trésorerie
Concurrents	Variables	Quasi nul	Connaître la situation financière, les résultats et les perspectives d'un concurrent pour mesurer ses forces et ses faiblesses	- Chiffre d'affaires - Marges et structure des coûts.
Salariés	Variables	Fonction de la force des syndicats	Pérennité de l'entreprise	- Part des salariés dans la valeur ajoutée. - Rémunération des dirigeants
Etat	Elevées	Faible	Développer le rôle citoyen des entreprises	Situation nette
Administration fiscale	Très élevées	Faible	S'assurer du respect des obligations fiscales	Bénéfice imposable

2.1.2 Les différences de perception

« Dans la majorité des affaires où des auditeurs ont été mis en cause, il leur est reproché :

- de ne pas avoir détecté des fraudes qui ont porté atteinte au patrimoine de l'entreprise, quand ces fraudes n'ont pas carrément entraîné la faillite de la société ;
- de ne pas avoir fourni une alerte suffisamment précoce sur les difficultés de l'entreprise. »¹⁴

Ces deux éléments constituent une grande partie de l'expectation gap, connue sous le nom *d'audit expectation gap*.

D'autre part, « la communication financière conserve l'image d'un support trop comptable, trop chiffré et pas assez explicatif ni stratégique »¹⁵. C'est *l'accounting expectation gap*. N'étant pas lié à la stratégie d'audit, nous ne développons pas cet aspect de l'expectation gap.

a) La révélation des faits délictueux et la détection de la fraude

Une partie du public attend des auditeurs qu'ils soient en mesure de détecter la fraude. Cette vision de l'auditeur est proche de celle du contrôleur fiscal, auquel il est comparé par ceux qui ne perçoivent pas son rôle de vérification de la validité des comptes. Ainsi, cette vision pourrait laisser penser que son action est orientée vers la détection des manipulations.

De plus, « les auditeurs eux-mêmes ont historiquement assis leur légitimité précisément sur la détection de la fraude. Par la suite, ils ont tenté de répandre l'idée que la détection de la fraude ne relève pas de leur responsabilité, mais sans que cela ne change réellement la vision du

¹⁴ Mémoire d'Expertise Comptable de M. Eric Boyer, « Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer » Mai 2002.

¹⁵ Alain Dorisow, chef du service des affaires comptables de la COB, in Mémoire d'Expertise Comptable de Eric Boyer, Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer, Mai 2002.

public »¹⁶. D'une certaine manière, vouloir se dégager de cette responsabilité ne peut que nuire à l'image de la profession, mais inversement, l'accepter impliquerait d'accepter également les risques qui y sont associés.

L'objectif du contrôle des comptes est de s'assurer que les états de synthèse donnent une image fidèle de la situation de l'entité contrôlée et non de rechercher systématiquement des erreurs ou des manipulations. Les méthodologies utilisées par les cabinets prévoient l'examen des systèmes de contrôle interne des entreprises mais ne sont pas orientées vers la détection de la fraude. En effet, les démarches habituelles de certification des comptes annuels reposent a priori sur la bonne foi des dirigeants. D'ailleurs, « l'abandon de l'hypothèse de la bonne foi des dirigeants provoquerait une remise en question de fond de toute la pratique et de toute la pensée de l'audit »¹⁷.

Sur le plan juridique, le CAC, aux termes de l'article 169 de la loi 17-95, est tenu de porter à la connaissance du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance les irrégularités et inexactitudes qu'il aurait découvertes ainsi que les faits lui paraissant délictueux dont il a eu connaissance dans l'exercice de sa mission.

Quant à la fraude, elle fait l'objet d'une norme qui stipule : « lors de la planification et de la réalisation des procédures d'audit, ainsi que l'évaluation et la communication de ses conclusions, l'auditeur doit prendre en compte le risque d'anomalies significatives dans les états de synthèse provenant d'une fraude »¹⁸. Toutefois, le commentaire de cette norme indique en premier lieu que l'auditeur n'est pas et ne peut être tenu pour responsable de la prévention des fraudes et des erreurs. Il précise par la suite, que sur la base de son évaluation des risques, l'auditeur doit définir des procédures d'audit permettant d'obtenir une assurance raisonnable que les anomalies significatives dans les états de synthèse provenant de fraudes ou d'erreurs seraient détectées.

¹⁶ Extrait traduit de Carpenter et Dirsmith « Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession », in Accounting, organizations and society, 1993

¹⁷ Extrait traduit de Francis J.R « Auditing and subjectivity », in Accounting, organizations and society, 1994

¹⁸ Manuel des normes de l'Ordre des Experts Comptables marocain, norme n°213

Il apparaît également à l'étude des dispositions juridiques et normatives que les CAC n'ont pas vocation à être des auxiliaires de justice et les structures même de la profession garantissent leur autonomie vis-à-vis du pouvoir.

D'ailleurs, la détection des fraudes demanderait des moyens d'investigation étendus, car la fraude s'accompagne généralement de procédures spécialement conçues pour dissimuler son existence. Ces moyens sont constitués essentiellement des autorisations légales, comme la possibilité d'obtenir les comptes bancaires de personnes privées, ou d'interroger certaines personnes externes ayant des relations avec l'entreprise (clients et fournisseurs notamment).

« Experts-comptables et CAC sont dans une situation ambiguë, caractérisée par deux impératifs contradictoires. Ainsi, en dénonçant une fraude dont ils n'ont pas la preuve, ils risquent d'être poursuivis par leur client pour rupture du secret professionnel, et en gardant le silence, la justice pourrait estimer qu'ils ont manqué à leur devoir »¹⁹.

b) La détection des entreprises en difficulté

Les auditeurs effectuent leur contrôle des comptes annuels dans une hypothèse de continuité d'exploitation de l'entreprise auditée. Cette approche est moins sévère dans l'évaluation des passifs et des dépréciations d'actifs qu'une optique de liquidation qui correspond à une évaluation dans des conditions de revente immédiate.

Le premier constat est que, pour les utilisateurs des états de synthèse, l'absence d'observation ou de réserve dans le rapport des CAC au sujet de la continuité d'exploitation ou au sujet du résultat signifie qu'il n'y a pas de doute quant à sa pérennité.

Or la certification est indépendante du niveau des résultats actuels et sans garantie sur les résultats futurs. Par ailleurs, le rapport d'audit ne peut remettre en cause la continuité d'exploitation que dans la mesure où il est manifeste que la société n'est pas capable de poursuivre son activité à brève échéance.

¹⁹ Hélène Bon, présidente de l'IFEC UNCC, principal syndicat français des experts comptables et commissaires aux comptes, in Enjeux les Echos, mars 1995

Par ailleurs, la notion de résultat n'est pas une notion simple. Si le public y voit une notion simple, c'est bien souvent parce qu'il confond le résultat et la situation de trésorerie. Effectivement cette dernière notion paraît plus facile à cerner puisqu'elle enregistre des flux bien réels et surtout des flux passés. Or la certification du résultat de l'exercice ne préjuge en rien, ni de la situation de trésorerie de la société, ni de la valeur de marché de son patrimoine. Ces deux notions sont pourtant essentielles en cas de difficultés financières.

Parallèlement, le public met en cause l'aptitude intrinsèque de la profession à fournir des certifications fiables sur la situation économique des entreprises. Ainsi, « selon plusieurs recherches sur les faillites d'entreprises réalisées au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, la certification n'est pas un indicateur plus pertinent qu'une analyse financière pour déterminer la santé d'une entreprise : la plupart des entreprises certifiées avec réserves survivent, et la plupart des entreprises en faillite présentaient des comptes certifiés sans réserve »²⁰.

« Cette perception d'un manque de fiabilité des cabinets peut concerner l'inadaptation des méthodes d'audit, ou le soin apporté au travail des auditeurs. Certains estiment ainsi que les auditeurs sont souvent mis en cause parce qu'ils ne contrôlent pas certains points importants et commettent des négligences qui diminuent la qualité du travail effectué »²¹.

D'autres reprochent aux cabinets « leur recours massif à de jeunes diplômés inexpérimentés, qui ne sont pas toujours en mesure de réagir aux signaux indiquant des difficultés, et dont la supervision par des auditeurs expérimentés n'est pas toujours assurée »²².

²⁰ Extrait traduit de P. Moizer, « An ethical approach to the choices faced by auditors », in *Critical perspectives on accounting*, 1995.

²¹ Extrait traduit de Dalton et Kelley « A comparison of dysfunctional behaviors by tax accountants and auditors under time budget pressure », in *Advances in accounting* n°15, 1997.

²² Extrait traduit de H. Groveman « How auditors can detect financial statement misstatement », in *Journal of accountancy*, n°180, 1995.

2.2 Les motivations liées à la survie commerciale des cabinets d'audit

2.2.1 Le problème de la valeur ajoutée de l'audit

Une autre zone sensible se rapporte à l'appréciation de la valeur apportée par le cabinet d'audit, au-delà de la simple certification. Le caractère légal du CAC et le fait que son activité soit basée sur l'analyse du passé, amène souvent les dirigeants d'entreprise à subir leur intervention comme un «mal nécessaire» alors que l'évolution des mentalités et de l'environnement économique met en avant la notion de création de valeur.

Certes, la mission traditionnelle d'audit comprend une phase d'évaluation du contrôle interne de l'entreprise qui s'accompagne généralement par l'émission de recommandations destinées à signaler les points faibles. Mais la forte augmentation du niveau de contrôle interne dans les entreprises limite la valeur ajoutée que peut apporter l'auditeur à ce niveau.

Par ailleurs, le décalage entre les besoins des entreprises et le travail effectué pour les besoins de la certification est perceptible. En effet, l'auditeur est supposé vérifier la bonne qualité des procédures de l'entreprise dans sa finalité à lui, à savoir la sécurisation de l'audit. Il vérifie avant tout ce qui concerne la production des comptes. Face à des entreprises orientées vers des objectifs opérationnels, les recommandations éloignées de leurs préoccupations réelles ne font pas l'objet d'une grande attention.

Par conséquent, « les cabinets ont eu à subir une forte pression sur les honoraires de la part de leurs clients. La croissance de l'audit interne a augmenté cette pression en accordant au management la possibilité d'apporter une assurance à l'activité exercée au sein de l'entreprise à un coût inférieur. Les entreprises, toujours à la recherche d'économies, font pression sur leurs fournisseurs de manière générale. Il est donc naturel qu'elles soient tentées de le faire également sur ce fournisseur inutile qu'est leur cabinet d'audit ²³». « Beaucoup de cabinets sont ainsi amenés à revoir leur niveau d'honoraires à la baisse sous la pression de leurs clients,

²³ Thèse de doctorat en sciences de gestion de O. Herrbach « Le comportement au travail des collaborateurs des cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique » décembre 2000

et les entreprises auditées demandent davantage en contrepartie des honoraires versés, et sont devenues bien informées sur les activités de l'équipe d'audit. »²⁴

2.2.2 Les pistes de développement de la valeur ajoutée de l'audit

Le contrôleur n'est pas une entité désintéressée mais un acteur économique à part entière avec ses finalités et ses intérêts propres. En l'occurrence, l'audit est aujourd'hui le plus souvent réalisé par des cabinets affiliés à des réseaux internationaux, employant plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs. Ces cabinets ont un poids économique non négligeable et constituent à ce titre un pôle d'influence dont les intérêts propres ne peuvent être négligés. Ces derniers ont pris conscience du problème de réduction des honoraires. Ils ont cherché à accroître le service qu'ils peuvent apporter à leurs clients afin de justifier les honoraires importants auxquels la simple certification ne leur permettait plus d'aspirer.

Dans le cadre de ses travaux, le CAC ne peut pas prétendre conduire des analyses de façon aussi détaillée que l'entreprise pourrait le faire par ses propres moyens ou en faisant appel à des experts spécialement mandatés. Toutefois, sa vision de synthèse, son expérience auprès d'un tissu économique riche et varié, sa maîtrise de l'outil comptable, peuvent lui permettre de porter un regard original et pertinent sur l'entreprise et ses dysfonctionnements. Il est également naturel que les clients envisagent de faire appel à leurs auditeurs externes pour répondre à ces besoins, car ceux-ci sont perçus comme possédant la compréhension, les capacités et les techniques nécessaires. Par conséquent, la plupart des entreprises auditées perçoivent une possibilité de valeur accrue issue de l'intervention des auditeurs.

« Ainsi, les cabinets cherchent en particulier à renforcer la spécialisation de leurs équipes afin de développer leur aptitude à apporter des éléments constructifs à leurs clients. Cette spécialisation devient particulièrement nécessaire dans certains domaines d'activités spécifiques – tels que les banques ou les compagnies d'assurance – où les interventions nécessitent une bonne connaissance de l'environnement réglementaire et technique.

²⁴ Extrait traduit de Otley & Pierce, « Auditor time budget pressure : consequences and antecedents », in Accounting, auditing and accountability journal, 1996.

Egalement, les cabinets cherchent à changer leurs approches de travail et à développer de nouvelles méthodologies davantage orientées vers les processus opérationnels. Leur objectif est de se livrer à une analyse opérationnelle des systèmes de leurs clients afin de proposer des idées d'amélioration, donnant ainsi une coloration « conseil » à l'audit financier »²⁵.

Globalement, et sur la base des observations recueillies lors de notre expérience acquise dans la pratique de l'audit, nous proposons quelques pistes de développement de la valeur ajoutée de l'audit, regroupées en quatre thèmes :

- Accès aux connaissances du cabinet : Les entreprises auditées accordent beaucoup de valeur quant à l'accès au gisement de connaissances dont dispose les cabinets, et réagissent favorablement lorsque les auditeurs présentent des connaissances à partir de leurs propres sources ;
- Apport d'un point de vue différent : Les entreprises auditées s'accordent à penser que les auditeurs possèdent un point de vue unique sur leur activité, et seraient prêtes à payer pour des idées pertinentes ;
- Prévention des difficultés d'entreprise : Les dirigeants des entreprises apprécient la rapidité des auditeurs à communiquer leur constatations dans des domaines liés aux déficiences des contrôles ou ayant trait aux tendances de leur secteur d'activité ;
- Focalisation sur les domaines opérationnels : Les entreprises réagissent favorablement lorsque la prestation du cabinet d'audit s'attache davantage à la connaissance de l'activité et à l'amélioration des processus opérationnels.

²⁵ Extrait traduit et adapté d'après K. Jepsen « Reinventing auditing, redefining consulting and independence, in European accounting review », 1998.

En résumé, il est impératif que la stratégie d'audit se concentre en priorité sur les activités nécessaires pour formuler une opinion sur les états de synthèse. Toutefois, elle devrait être conçue de manière à examiner les aspects les plus significatifs de l'activité des entreprises auditées, à un niveau de détail suffisant pour leur fournir des informations à valeur ajoutée.

Ce changement passe par l'instauration d'une relation solide avec les entreprises auditées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction Finances pour permettre à l'auditeur de mieux comprendre ce que son client valorise. Cette démarche permettrait à l'auditeur d'élaborer des stratégies à même de produire de la valeur. Par ailleurs, cette compréhension amènerait la relation avec le client à un niveau où l'auditeur pourrait apporter des services de grande qualité et où ses honoraires correspondraient à cette valeur ajoutée.

Conclusion de la première partie

Les méthodologies d'audit adoptées jusqu'ici sont le résultat d'un effort considérable et constant de la part de la profession d'Expert Comptable à l'échelle internationale, basé sur la réflexion des cabinets d'audit sur les aspects pratiques de leur métier.

Les stratégies préconisées par ces méthodologies ont permis aux auditeurs de remplir le rôle social qui leur est reconnu. Toutefois, certains facteurs font qu'aujourd'hui, la réflexion de la profession d'audit se dirige vers le développement de nouvelles stratégies.

Cette réflexion peut être synthétisée par le schéma suivant :

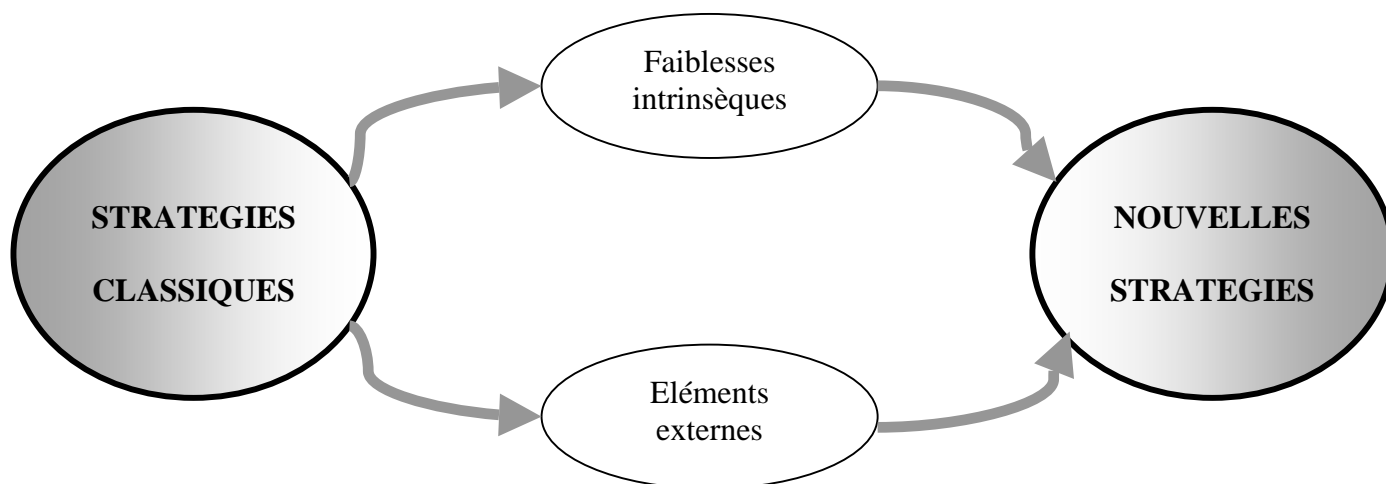


Figure 2 : Schéma synthétique des implications de l'approche classique

La première catégorie de facteurs a trait à la capacité de ces stratégies d'audit à détecter tous les risques susceptibles d'affecter l'image fidèle des états de synthèse.

Le premier aspect, lié à l'origine des risques d'audit, part du constat que les risques les plus importants sont ceux relatifs aux estimations comptables. Ces estimations sont réalisées par les dirigeants de l'entreprise, conditionnés par la stratégie de l'entreprise ainsi que le poids exercé par certaines parties prenantes dans le processus de décision. Ainsi, le fait que la stratégie d'audit ne prévoit pas l'étude de la stratégie de l'entreprise ainsi que l'influence des parties prenantes constitue une faiblesse dans l'identification des risques d'audit.

Le deuxième aspect est relatif à la documentation de l'analyse des risques, et la nécessité de formaliser la réflexion qui a mené à la désignation des domaines significatifs à risque ainsi que les travaux à réaliser.

Cette première catégorie de facteurs permet d'identifier les faiblesses intrinsèques à la stratégie d'audit.

La deuxième catégorie de facteurs, non liée directement à la pertinence et l'efficacité de l'approche d'audit, apparaît également comme un impératif de changement. Cette catégorie concerne l'ampleur de la valeur pouvant être apportée par l'intervention des auditeurs.

Le premier constat, celui de l'expectation gap, concerne l'écart entre ce que les auditeurs pensent être en mesure de fournir dans le cadre de leur mission de certification et les attentes des entreprises ainsi que des utilisateurs de l'information financière. Ce premier aspect relatif à la valeur ajoutée fait référence à l'écart de perception en matière de révélation des délits et des fraudes, ainsi qu'en matière de prévention des difficultés d'entreprise.

Le deuxième point relatif à la valeur ajoutée de l'audit, provient de la différence naturelle entre les objectifs des auditeurs et ceux des dirigeants, que ces derniers ne semblent plus être en mesure d'en supporter le coût. Ainsi, les dirigeants déplorent que les auditeurs ne s'intéressent pas aux processus opérationnels ni aux risques professionnels de leurs entreprises, et se voient obligés d'engager des dépenses en contrepartie d'un rapport normalisé, accompagné le cas échéant de recommandations sur des aspects perçus comme secondaires.

Cette deuxième catégorie de facteurs permet d'identifier les éléments externes en faveur du changement de la stratégie d'audit.

Sur la base de ces éléments, la réflexion de la profession d'Expert Comptable a abouti à la conception de nouvelles stratégies d'audit, faisant l'objet d'une analyse lors de la deuxième partie de ce mémoire.

DEUXIEME PARTIE**LES NOUVELLES STRATEGIES D'AUDIT, SYNTHÈSE ET ANALYSE CRITIQUE****Introduction de la deuxième partie**

« Au début des années 1990, et contre toutes les forces qui tourbillonnent autour de la profession d'audit, beaucoup de professionnels d'audit commencent à se rendre compte qu'une nouvelle conception de l'audit externe est devenue indispensable, compte tenu d'une partie du travail d'audit perçue comme inutile et redondante. Une étude réalisée par un cabinet d'audit international conclut qu'une grande partie du travail d'audit, n'était pas gage d'augmentation ni du niveau d'assurance ni de la valeur pour le client. Par conséquent, une initiative sérieuse et mûrement réfléchie a été entreprise pour repenser la nature du processus d'audit. »²⁶

Ainsi, entre 1995 et 2002, certains cabinets d'audit internationaux commencent à mettre en place de nouvelles méthodologies d'audit. « Le cabinet Arthur Andersen commence par le développement du *Business Audit*, Ernst & Young entreprend son projet d'*Audit Innovation*, et KPMG met en place le *Business Measurement Process*. »²⁷

Comme une résultante de ce type d'introspection, de nouvelles questions importantes sont posées par les auditeurs, notamment :

- Peut-on obtenir une plus grande assurance sur les comptes, en allant au-delà de l'approche classique, sans porter atteinte à l'indépendance ?
A travers cette question, il apparaît que la confusion s'installe entre le fait d'enrichir le processus d'audit de manière à augmenter sa valeur ajoutée, et le fait de modifier le processus d'audit pour détecter des besoins nouveaux auprès des clients et réaliser des missions de conseil en marge de l'audit.

²⁶ Traduction issue de Hackenbrack et Knechel « An empirical examination of time usage in the audit process », in Contemporary Accounting Research, automne 1997.

²⁷ Traduction issue de R. Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004.

- Quelles sont les limites de la responsabilité du CAC pour contrôler la fidélité de la gestion ?

Cette question dénote également de la confusion entre le fait de comprendre les actes de gestion pour mieux détecter les risques sur les états de synthèse, et le fait de porter un jugement sur la gestion.

- Le contrôle interne est-il si utile, et comment peut-il affecter le processus d'audit ?
Cette question montre que « malgré l'acceptation de l'idée issue des modèles de risque, selon laquelle les auditeurs doivent évaluer le contrôle interne, on constate qu'ils n'ont jamais été rassurés ou même efficaces en intégrant le contrôle interne dans le processus d'audit. Une bonne partie du problème est peut être causée par le fait que les auditeurs ont tendance à se concentrer sur les tests de détails, tels que la vérification de la réalité et l'authenticité des documents. En revanche, ils ne se concentrent pas généralement sur les niveaux de contrôles des dirigeants, qui peuvent avoir un impact direct sur les jugements et les estimations compris dans les états de synthèse. »²⁸

Le débat est intéressant et peut déboucher sur un grand nombre de questions judicieuses, toutefois, il semble plus profitable de structurer la réflexion.

Dans le premier chapitre, nous fournissons une synthèse des apports des nouvelles stratégies d'audit à l'analyse des risques. La première section traite du risque business, principale notion introduite par ces nouvelles stratégies, avant d'aborder en deuxième section les nouveautés en matière d'évaluation des risques, tant au niveau du risque inhérent qu'au niveau du risque de contrôle. La troisième section, vise à donner une vue d'ensemble des nouvelles stratégies d'audit à travers une schématisation.

Cette compréhension nous permet de procéder à l'analyse critique des nouvelles approches au niveau du deuxième chapitre. L'analyse critique consiste à mesurer le degré de réponse des nouvelles stratégies d'audit aux raisons de remise en cause de l'approche classique, puis à

²⁸ Traduction issue de Hackenbrack et Knechel « An empirical examination of time usage in the audit process », in Contemporary Accounting Research, automne 1997.

s'enquérir des conditions et conséquences de leur mise en œuvre. Enfin, le deuxième chapitre est conclu par quelques propositions adressées aux instances ordinales concernant la profession d'audit ainsi que les normes relatives à la stratégie d'audit.

Mais avant d'aborder les développements, un préliminaire concernant la définition de différentes notions utilisées s'impose. En effet, les notions d'objectifs, de stratégies, de facteurs clés de succès ou encore de process font l'objet de plusieurs définitions dans la littérature du management. Pour notre part, et pour identifier clairement le contenu des notions utilisées dans nos développements, nous retiendrons une synthèse des définitions issues des différentes consultations d'ouvrages spécialisés²⁹ :

- Missions : Les aspirations permanentes de la société pour son futur, généralement exprimées en terme de positionnement relatif.
- Objectifs : Les résultats mesurables et situés dans le temps que l'entreprise veut atteindre.
- Stratégies : Les orientations suivies par l'entreprise pour satisfaire sa vision et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.
- Facteurs clés de succès : Les résultats à atteindre qui conditionnent la réussite de la stratégie.
- Process (processus en français) : Les organisations de tâches par lesquelles l'entreprise effectue concrètement ce qui est nécessaire pour produire de la valeur. Il s'agit de séquences de tâches dans le temps et dans l'espace, caractérisées par un début, une fin, et une description claire des inputs (matières, capitaux, personnes et informations) et des outputs (le produit fabriqué par le process).

²⁹ Les principaux ouvrages consultés sont « Strategor », HEC département stratégie et politique d'entreprise, et Kotler et Dubois « Marketing Management ».

CHAPITRE 1

LES NOTIONS INTRODUITES PAR LES NOUVELLES STRATEGIES D'AUDIT

Section 1 Le risque business

1.1 Définition du risque business

L'entreprise exerce ses activités dans un contexte caractérisé par des facteurs sectoriels et réglementaires et par d'autres facteurs internes et externes. En réponse à ces facteurs, les dirigeants définissent des objectifs, et mettent en place des stratégies pour atteindre ces objectifs. Les risques business découlent de conditions, de circonstances, ou d'événements qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies. Les risques business peuvent aussi provenir de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés. Si l'environnement externe évolue, l'exercice des activités de l'entreprise est aussi un processus dynamique, et les stratégies et objectifs fixés au départ sont amenés à changer avec le temps.

Le risque business ne fait pas l'objet d'une définition commune reconnue. Nous pouvons le définir comme la probabilité que des événements, des actions ou des inactions se traduisent par l'impossibilité d'atteindre les objectifs essentiels permettant de satisfaire les attentes des parties prenantes et toute autre exigence importante de l'environnement.

1.2 Justification de la prise en compte du risque business

Sur la base de sa définition, on comprend que le risque business est plus large que le risque d'anomalies sur les états de synthèse. Par conséquent, l'analyse du risque business englobe celle du risque sur les états de synthèse. En effet, l'appréhension du risque business nécessite une vue d'ensemble des différents types de risques. Cette approche est utile pour l'auditeur, dans la mesure où une plus large considération des risques permet l'identification des problèmes qui peuvent être à l'origine d'anomalies significatives.

Par ailleurs, une grande partie du risque de l'auditeur se rattache directement au risque que son client vive une situation difficile, telle que la faillite ou des pertes importantes. Or, la plupart des risques business finissent par avoir des conséquences financières et donc une incidence sur les états de synthèse. Il est donc logique que l'auditeur fonde sa stratégie sur une évaluation du risque business et des efforts du client pour gérer ce risque. En ciblant sa stratégie sur le risque business, l'auditeur insiste encore plus sur l'importance de comprendre l'entreprise et son environnement. Ces connaissances non seulement améliorent l'efficacité et l'efficience de son audit, mais multiplient les possibilités de présenter des idées à valeur ajoutée et d'offrir de nouveaux services.

Il est important de noter qu'une considération plus large du risque, ne signifie pas que l'objectif de la sincérité des états de synthèse est abandonné. L'approche du risque business suppose qu'il y a un lien entre le risque business et le concept traditionnel du risque d'audit, et que la meilleure manière d'identifier le risque financier et de le considérer dans le cadre d'un concept plus global du « risque ».

1.3 Exemples illustratifs du risque business

Un risque business peut avoir des conséquences immédiates sur le risque d'anomalies pour des catégories d'opérations, ou au niveau des états de synthèse pris dans leur ensemble. Par exemple, le risque business lié à une diminution de la clientèle peut accroître le risque d'anomalies en ce qui concerne l'évaluation des créances. Cependant, le même risque peut avoir des conséquences à plus long terme, particulièrement lorsqu'il se conjugue avec une économie en récession, et le vérificateur en tient compte lorsqu'il juge du bien-fondé de l'hypothèse de continuité d'exploitation.

Globalement, on peut considérer que le plus souvent, les risques business sont induits par les facteurs de changement et de complexité, toutefois, le fait de ne pas reconnaître un besoin de changement peut également donner naissance à un risque business. Le tableau ci-après présente quelques exemples de facteurs de changement et de complexité susceptibles d'être à l'origine de risques business :

Facteur de changement et de complexité	Risque business Potentiel
Lancement de nouveaux produits	Echec commercial
Nouveautés dans les pratiques techniques ou commerciales du secteur d'activité	Incapacité de l'entreprise à faire face aux changements qui s'opèrent dans le secteur pour des raisons liées au personnel ou à l'outil de production
Expansion de l'entreprise	Manque de précision dans l'estimation de la demande
Nouvelles règles comptables	Application incomplète ou inadéquate, ou augmentation des coûts
Besoins actuels et futurs en matière de financement	Perte de financement en raison d'une incapacité de l'entité à répondre à ses obligations
Utilisation des technologies de l'information	Incompatibilité des systèmes et des processus
Mise en œuvre d'une nouvelle stratégie	Conséquences d'une mise en œuvre incomplète ou inadéquate

Section 2 Les nouveautés dans l'évaluation des risques d'audit

Le risque business peut provenir d'une incohérence de la stratégie avec :

- la position du client sur son marché ou avec les attentes des parties prenantes,
- la réalité de l'entreprise, ses ressources et son organisation.

L'approche « risques business » est bâtie autour de ces deux sources de risques business. Les préceptes de cette approche sont relativement simples, bien qu'ils nécessitent la maîtrise de nouveaux outils d'analyse. La figure suivante illustre sommairement les sources de risques business et l'approche adoptée pour les identifier :

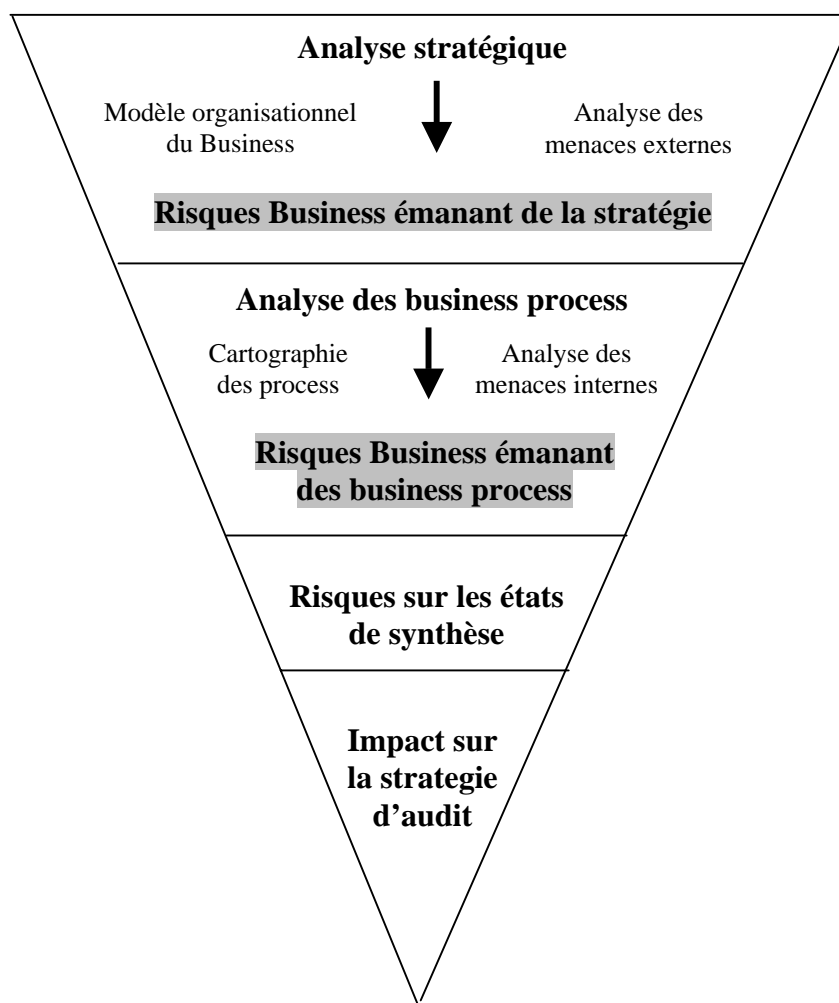


Figure 3 : Les sources du risque business et l'approche pour sa détermination

Au niveau de l'évaluation du risque inhérent, l'auditeur doit d'abord apprécier la stratégie globale de succès de l'entreprise. Ensuite, il doit comprendre la position de l'entreprise dans son environnement concurrentiel, et analyser les rapports de l'entreprise avec cet environnement pour identifier les risques stratégiques potentiels.

Au niveau de l'évaluation du risque de contrôle, et pour les risques identifiés, l'auditeur s'intéresse à la manière avec laquelle ces risques sont gérés au niveau du contrôle interne et suivis par l'entité. L'auditeur évalue les process internes en les considérant aussi bien comme une source de risques que comme un instrument pour réduire les risques.

Suite à cette analyse, les risques sur les états de synthèse sont déterminés parmi ceux identifiés qui sont considérés comme importants et difficiles à contrôler, qu'ils proviennent de l'analyse stratégique ou de l'analyse des process. Ces risques deviennent le centre d'intérêt de l'auditeur.

2.1 Evaluation du risque inhérent

2.1.1 L'analyse stratégique

En comprenant les objectifs et stratégies de l'entreprise ainsi que l'organisation en place pour les atteindre, l'auditeur comprend mieux ses risques business. Il peut ainsi conduire son audit de façon à identifier de manière plus complète les implications de ces risques sur les états de synthèse. En particulier, l'identification des facteurs clés de succès (FCS) lui permet de sélectionner les business process critiques.

a) La compréhension de la stratégie de l'entreprise

Comprendre la démarche stratégique de l'entreprise consiste à comprendre les risques rattachés aux options stratégiques retenues par le management, dans le but de concevoir la stratégie d'audit. Il ne s'agit pas d'apporter un conseil sur la stratégie de l'entreprise.

La prise de connaissance de la stratégie amène l'auditeur à s'intéresser principalement aux points suivants :

- Quelles sont les missions de l'entreprise, en terme de produit ou de marché ?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- Quelles sont les stratégies tracées par l'entreprise pour atteindre ses objectifs ?

Les éléments de réponse sont généralement collectés durant les entretiens avec la direction générale ou financière, ou sont parfois disponibles dans les rapports annuels ou dans la charte de l'entreprise.

b) La détermination des facteurs clés de succès

Les principales questions auxquelles l'auditeur cherche à répondre sont les suivantes :

- Quels sont les aspects essentiels de l'activité qui doivent être maîtrisés par la société pour réaliser ses stratégies ?
- Existe-il un alignement entre les objectifs, les stratégies et les FCS ?

Dans sa réflexion, l'auditeur peut utiliser le tableau suivant, qui lui permet de faire le lien entre les objectifs, les stratégies et les facteurs clés de succès :

Objectifs	Stratégies	Facteurs clés de succès	Alignement ?

c) Le découpage de l'activité en business process et l'identification des business process critiques

Il existe différentes manières d'approcher l'entreprise, notamment à travers :

- ses comptes : Partir d'une analyse financière et apprécier la cohérence des agrégats pour pouvoir les valider, et ainsi remonter aux données financières sources ;
- son organisation : Partir de l'organigramme, et analyser les relations entre services ainsi que les procédures appliquées ;
- ses process : Partir des process qui correspondent au métier de l'entreprise et donc analyser la façon avec laquelle elle crée de la valeur.

Cette dernière dimension d'analyse est celle privilégiée par l'approche risque business.

Pour contrôler ses activités, la direction fractionne explicitement ou implicitement les objectifs de l'entreprise en sous-objectifs qui s'associent aux diverses activités, que l'on appelle process de l'entreprise ou business process. Ces objectifs au niveau des business process peuvent être contrôlés plus efficacement que ceux qui touchent l'ensemble de l'organisation, parce que les actions à exécuter sont plus faciles à déterminer.

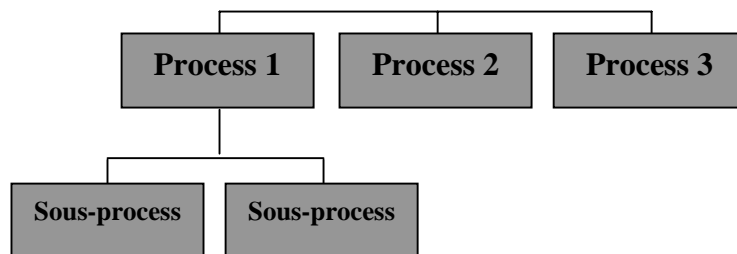
Les business process critiques sont les business process qui permettent la réalisation des facteurs clés de succès de l'entreprise. Or un business process critique qui n'est pas conçu pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ou qui n'est pas contrôlé d'une manière permanente pour maintenir cette capacité d'atteindre les objectifs fixés, peut également devenir la source de risques business.

De même, des risques business apparaissent quand les buts, les objectifs, les stratégies, les facteurs clés de succès et le pilotage des business process de l'entreprise ne sont pas alignés. Ces sources de risques business montrent l'intérêt pour l'auditeur d'intégrer l'étude des business process dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, et de ne pas se limiter aux cycles comptables.

Dans cette étape, l'auditeur modélise l'entreprise sous forme de process pour s'assurer de la cohérence entre son organisation et sa stratégie. Son objectif n'est pas de proposer des améliorations, mais de cibler son approche car la compréhension générale des process est indispensable pour déterminer la capacité de l'entreprise à maintenir les FCS.

La modélisation des process peut prendre les formes suivantes :

- une forme graphique :



- une forme matricielle :

Process	Sous-process	Objectif	Description	Gestionnaire	Début	Fin	Input	Output

Ces représentations permettent de mettre en évidence l'enchaînement des process, du plus général au plus détaillé. Elles sont indispensables à une bonne vision de l'entreprise ainsi qu'à une bonne articulation de la démarche.

Pour identifier les business process critiques, il suffit de croiser les business process et les FCS. Les business process qui conditionnent la réalisation des FCS sont perçus comme critiques et, par conséquent, nécessitent une plus grande attention de la part de l'auditeur.

La manière la plus simple et la plus opérationnelle de réaliser ce croisement semble être la matrice suivante :

	FCS 1	FCS 2	FCS 3
Business process 1			
Business process 2			

d) Les comptes significatifs influencés par les business process critiques

La compréhension de la relation existante entre les business process et les cycles comptables permet d'identifier les comptes significatifs influencés par les business process critiques.

Pour faciliter la conceptualisation de cette relation, il faut identifier pour chaque compte significatif :

- les cycles comptables qui produisent ces comptes,
- les business process critiques qui englobent ces cycles comptables.

De cette façon, on peut identifier les comptes significatifs qui sont influencés par les business process critiques. Ces comptes composent l'essentiel des points d'audit significatifs pour lesquels il est indispensable d'auditer non seulement les cycles comptables mais aussi les business process.

2.1.2 L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement

Le marché et l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise peuvent être la cause de différents risques business et de risques sur les états de synthèse, susceptibles d'affecter l'évaluation du risque combiné. En analysant la manière avec laquelle l'entreprise opère dans son marché, l'auditeur peut être en mesure de s'assurer que ces risques sont bien identifiés.

Les principaux acteurs du marché sont les clients, les fournisseurs, et les concurrents ; les facteurs environnementaux sont, par exemple, les marchés financiers, les réglementations ou les lois. Leur prise en compte dans l'analyse de l'auditeur est nécessaire car ils influencent la production, la détermination des prix, le marketing, etc, et constituent à ce titre des décisions importantes dont l'impact sur les comptes de l'entreprise est notable.

L'analyse des forces de marché et des autres facteurs d'environnement doit permettre à l'auditeur de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les forces de marché et les autres facteurs d'environnement ?
- Comment se traduisent ces forces et ces facteurs sur l'entreprise ou sur son business ?
- Quels sont les risques business potentiels, et par conséquent, les risques sur les états de synthèse induits par ces forces et facteurs ?

L'identification de ces forces de marché et des autres facteurs d'environnement, et la détermination de leurs interactions avec l'entreprise pourraient être documentées dans une matrice PEST, comme suit :

Type d'influence	Influence exercée	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
Politique			
Environnement			
Social			
Technique			

2.1.3 Etude de l'influence des parties prenantes

Les attentes des parties prenantes peuvent être à l'origine de risques business, notamment dans les cas suivants :

- Les parties prenantes ont des attentes trop *ambitieuses* vis-à-vis de l'entreprise. Les dirigeants sont alors contraints de prendre des initiatives trop risquées pour satisfaire ces attentes, pour éviter d'être confrontés à des actions conflictuelles en provenance des parties prenantes. Tel serait le cas d'une entreprise dont les actionnaires réclament une augmentation des parts de marché, alors que la société évolue dans un marché globalement à maturité, et dans lequel ses parts n'ont jamais dépassé 5%. Ce type d'attente conduirait le management à mettre en œuvre une stratégie risquée, qui se focaliserait davantage sur l'augmentation du chiffre d'affaires, au détriment de la marge, d'où les risques évidents sur la continuité d'exploitation de la société.
- Les parties prenantes ont des attentes *contradictoires* aux intérêts de l'entreprise. Le cas typique de ce genre de relations est celui des entreprises de services, notamment les sociétés de développement de logiciel, dont le savoir faire repose sur la compétence du staff de développeurs. Dans ce contexte, il arrive que les dirigeants souhaitent minimiser la rotation de leur personnel, sans pour autant accorder d'importantes augmentations. Or la perte de certains développeurs risque de compromettre le développement de nouveaux produits et pourrait conduire à une baisse de la clientèle.
- Les parties prenantes et l'entreprise ont des attentes *divergentes*. Par exemple, dans certaines circonstances, les distributeurs pourraient demander la fixation de prix de vente plus bas pour faciliter les ventes, et les dirigeants envisageraient alors la réduction des charges d'exploitation, ce qui semble être des attentes parfaitement alignées. En revanche, si la réponse à ces attentes est une stratégie de réduction de coûts conduisant à une suppression déraisonnée du

personnel, ceci pourrait avoir un impact négatif sur le système de contrôle et augmenterait les risques de l'entreprise.

L'analyse de l'influence des parties prenantes doit permettre à l'auditeur de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les parties prenantes les plus influentes ?
- Comment se traduit cette influence sur l'entreprise ou sur son business ?
- Quels sont les risques business potentiels, et par conséquent, les risques sur les états de synthèse induits par ces influences ?

La formalisation de cette étape pourrait s'effectuer selon la matrice suivante qui permettrait d'organiser la réflexion.

Partie prenante	Influence exercée	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
<i>Dirigeants</i>			
<i>Actionnaires</i>			
<i>Institutions financières</i>			
<i>Clients</i>			
<i>Fournisseurs</i>			
<i>Syndicats</i>			
<i>Etat</i>			

2.1.4 La synthèse des risques inhérents

A partir de la réflexion menée jusqu'à présent, notamment la stratégie de l'entreprise et ses FCS, les business process critiques identifiés et les domaines significatifs associés, la matrice PEST et celle des parties prenantes, l'auditeur synthétise tous les risques inhérents dans une matrice SWOT après avoir répondu aux questions suivantes :

- Quels sont les risques business potentiels, et par conséquent, les risques sur les états de synthèse issus de la compréhension de la stratégie, des facteurs clés de succès, et de la détermination des business process critiques ?
- Les forces du marché et les autres facteurs d'environnement mettent-ils en évidence une force ou une faiblesse, une opportunité ou une menace pour l'entreprise ?
- Les influences des parties prenantes mettent-elles en évidence une force ou une faiblesse, une opportunité ou une menace pour l'entreprise ?

La synthèse des risques inhérents pourrait se présenter selon la matrice SWOT suivante :

Points identifiés	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
Forces		
Faiblesses		
Opportunités		
Menaces		

La matrice SWOT représente une synthèse de la compréhension des risques business, et des points d'audit importants à retenir lors de l'élaboration du programme de travail par section.

Le schéma suivant reprend d'une manière synthétique les développements précédents au sujet de l'approche pratique de détermination des risques business et des risques sur les états de synthèse au niveau de l'évaluation des risques inhérents :

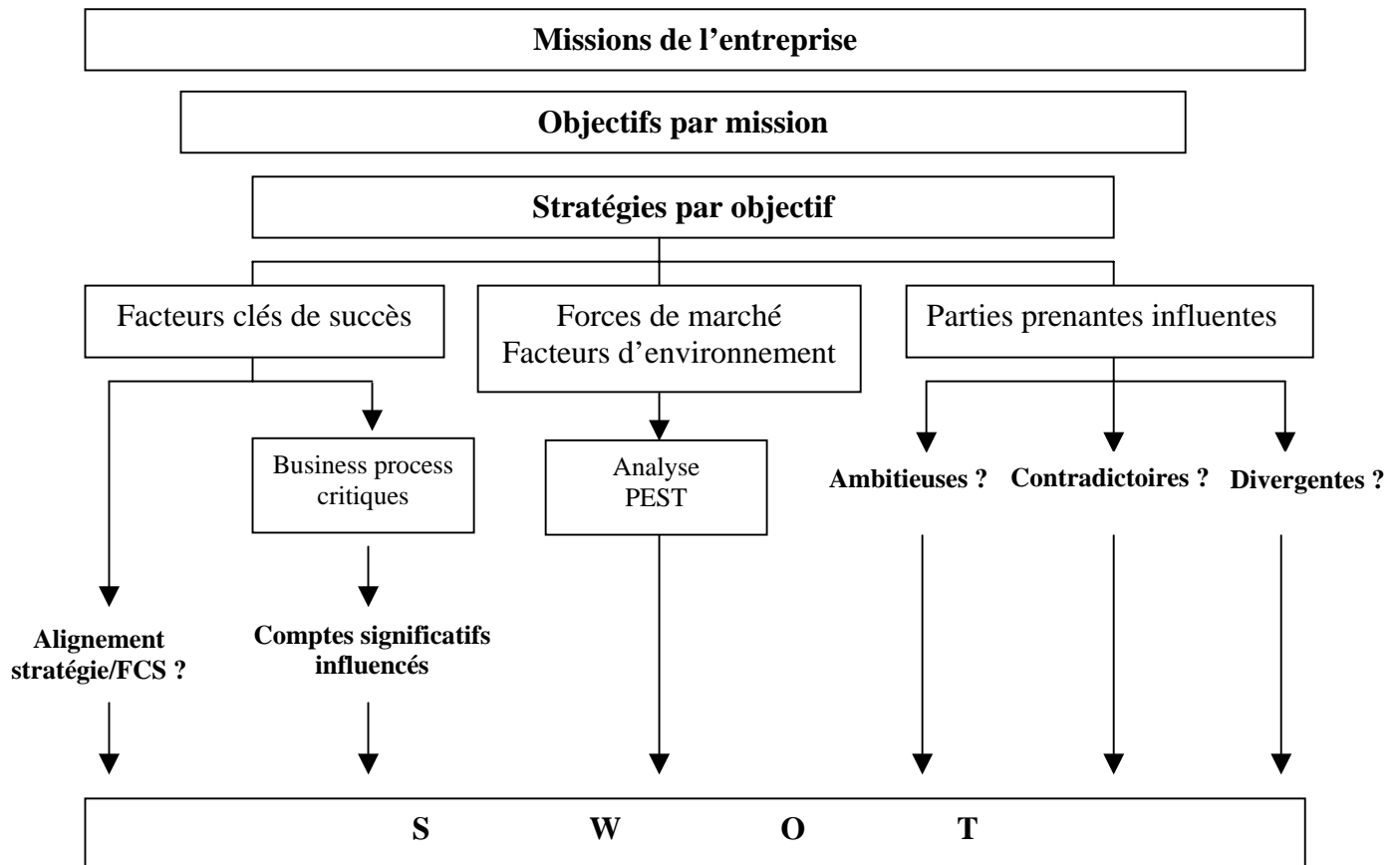


Figure 4 : Détermination des risques inhérents

2.2 L'évaluation du risque de contrôle

2.2.1 Evaluation de l'environnement général du contrôle interne

L'environnement de contrôle constitue les fondations sur lesquelles reposent les composantes du contrôle interne.

Dans le contexte des stratégies classiques, l'environnement de contrôle se base essentiellement sur l'étude de la structure organisationnelle et la répartition des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que sur les méthodes de suivi de l'activité et des contrôles internes.

Cette notion s'étend dans les nouvelles stratégies d'audit à l'analyse d'autres éléments, notamment, l'implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle, l'honnêteté et l'éthique dans l'entreprise, la politique sociale et les procédures de détection de la fraude.

Chacun de ces éléments est à la fois pris séparément et combiné avec les autres, car des défaillances importantes sur un de ces éléments peuvent remettre en cause l'efficacité des autres. Par ailleurs, remarquons que l'incorporation de ces éléments dans l'évaluation de l'environnement de contrôle concourt à une meilleure maîtrise du risque de fraude.

L'annexe 1 propose un questionnaire détaillé susceptible d'aider l'auditeur à cerner ces nouveaux éléments dans le cadre de l'évaluation de l'environnement général du contrôle interne.

- *L'implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle*

Ce volet de l'environnement de contrôle s'intéresse principalement aux quatre points suivants :

- Le rôle du conseil d'administration : La sensibilité de l'entreprise à l'importance du contrôle est influencée de façon importante par le conseil d'administration. Ainsi, l'auditeur s'intéresse à la compétence du conseil d'administration, son turnover, ainsi qu'aux communications entre le conseil d'administration et les auditeurs

internes ou externes. Il s'assure également que les décisions du conseil d'administration sont bien prises en compte par la direction.

- Le comportement comptable des dirigeants : Les options comptables, et notamment les estimations, peuvent découler d'une politique agressive, accompagnée parfois d'une propension élevée de la direction à manipuler les états de synthèse. Cette situation peut provenir des pressions exercées par des parties prenantes influentes, d'un intéressement excessif aux résultats ou d'objectifs particulièrement ambitieux. Ce point est en liaison avec les travaux réalisés au préalable lors de l'analyse de l'influence des parties prenantes.
 - La compétence des dirigeants : Les connaissances des dirigeants en terme de métier, de planification, de suivi de l'activité, et de prise de décisions, ou encore en matière d'obligations légales sont des éléments qui peuvent renseigner sur le degré d'implication dans la gestion de l'entreprise.
 - La réaction des dirigeants vis-à-vis des organes de contrôle : Une attention insuffisante accordée aux activités d'audit interne ou d'audit externe, à leurs recommandations, voire même une limitation volontaire de leurs travaux par l'imposition de contraintes non justifiées de planning, de budget ou d'accès à l'information, montrent bien la sensibilité des dirigeants au contrôle.
- *L'honnêteté et l'éthique*

L'efficacité des contrôles ne peut pas être envisagée indépendamment de l'intégrité et de l'honnêteté du personnel qui les a administrés et qui en assure le suivi.

L'auditeur s'intéresse au code de valeurs de l'entreprise, que celui-ci soit formel ou informel. Il s'informe sur les moyens utilisés pour promouvoir l'éthique parmi le personnel et les parties prenantes, ainsi que sur les mesures prises par la direction pour assurer une application concrète de l'éthique. Il s'agit notamment de la suppression des lacunes organisationnelles

favorisant la fraude, la mise à jour des procédures, l'aptitude de la direction à montrer l'exemple, etc.

L'auditeur investigate les pratiques d'utilisation de l'entreprise à des fins personnelles, notamment lorsque le train de vie de membres de la direction paraît anormalement élevé par rapport à leurs revenus. Il peut, dans ce cas, étudier les procédures d'approbation et de revue de la paie et des frais des dirigeants et s'assurer de leur application adéquate.

- *La politique sociale*

La politique sociale et les pratiques en matière de ressources humaines concernent l'embauche, l'affectation, la formation, l'évaluation et la rémunération.

Ainsi des facteurs de risque peuvent apparaître lorsque le personnel, ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés, est mécontent ou connaît une situation financière précaire. L'auditeur investigate alors les changements de comportement de ce personnel, ou encore le fait que des personnes exerçant les fonctions de contrôles clés ne prennent pas de congés.

- *Les procédures de détection de la fraude*

Il s'agit pour l'auditeur de mesurer le degré de compréhension du risque de fraude par les dirigeants, et de savoir s'ils ont connaissance de fraudes importantes qui auraient été commises à l'encontre ou au sein de l'entité.

Ainsi, à travers des entretiens avec les membres de la direction, l'auditeur cherche à connaître les mesures mises en place par la direction pour s'assurer que leur appréciation du risque de fraude est appropriée, et qu'il n'existe pas de fraude en cours. En cas d'existence d'un programme de prévention et de détection de fraude, l'auditeur peut s'appuyer sur les résultats de ce programme pour mesurer le risque de fraude dans l'entreprise.

2.2.2 Etude du processus de clôture des comptes

L'objectif du processus de clôture des comptes est de synthétiser l'information financière traitée au cours de l'exercice ainsi qu'au moment de l'inventaire, et de produire les états de synthèse dans les délais prévus. La compréhension de ce processus est donc indispensable puisqu'elle permet de faire le lien entre les business process, les cycles comptables et les états de synthèse.

L'information nécessaire pour analyser le fonctionnement du processus de clôture des comptes est collectée par un entretien avec le responsable de la clôture, portant essentiellement sur les thèmes suivants :

- *Description du processus de clôture des comptes*
 - Description du fonctionnement du processus de clôture des états de synthèse, notamment, le calendrier de clôture, les principales étapes de la clôture, les logiciels utilisés, etc ;
 - Identification des écritures comptables, leur nature et le volume de chaque type d'écriture comptable, à savoir les données répétitives, les données non-répétitives, les estimations comptables et les informations à mentionner à l'ETIC ;
 - Appréciation du risque d'erreur par la détermination de la nature des erreurs susceptibles de se produire et l'évaluation préliminaire du risque associé.
- *Environnement de contrôle lié à la clôture des comptes*
 - Prise de connaissance des acteurs du processus, en terme de responsabilité, d'exécution des travaux, de supervision, ainsi que les acteurs chargés de la publication des états de synthèse ;
 - Identification des contrôles destinés à fiabiliser le processus, leur nature, leur type (prévention, détection), leur fréquence, ainsi que les acteurs des contrôles ;

- Évaluation de la qualité du contrôle du processus de clôture des comptes ;
 - Définition des tests sur le processus de clôture des comptes ;
 - Emission de recommandations pour l'amélioration du processus de clôture des comptes.
- *Conséquences sur la stratégie d'audit*

Sur la base des travaux sur le processus de clôture des comptes, notamment la cohérence de l'organisation et la fiabilité des contrôles prévus, l'auditeur détermine les conséquences sur sa stratégie d'audit des comptes significatifs identifiés précédemment.

Pour une meilleure compréhension de la portée pratique de ce type de travaux, nous proposons en annexe 2, un exemple de questionnaire de revue du processus de clôture des comptes, à adapter par l'auditeur au contexte de son intervention.

2.2.3 Le processus interne de maîtrise des risques

La maîtrise des risques est le processus interne à l'entreprise destiné à identifier et analyser les risques. Il sert de fondement à la direction pour sa détermination des risques à gérer, qui sont généralement de deux ordres :

- *Les risques liés aux opérations*

Il en est ainsi lorsque :

- l'environnement opérationnel de l'entreprise connaît des évolutions significatives telles que les changements concernant le management, le système d'information, le processus de production etc ;
- la nature des actifs induit un risque de détournement ;

- l'entreprise entreprend des opérations très sensibles aux variations de taux d'intérêts, des taux de change, ou cours des matières ;
 - un nombre limité d'opérations a un impact significatif sur les performances.
- *Les risques liés aux conditions financières et à la comptabilité*

Ces risques apparaissent lorsque :

- l'entreprise connaît des difficultés pour financer l'activité ;
- l'annonce de résultats financiers en baisse pourrait remettre en cause des opérations en cours (financement, obtention de contrats,...).

Pour évaluer la conception et la mise en œuvre du processus de maîtrise des risques, l'auditeur détermine la façon avec laquelle la direction identifie les risques. Il estime ensuite le caractère significatif des risques, évalue leur probabilité de réalisation, et décide des mesures à prendre pour les gérer.

Pour cela, il prend connaissance du processus interne de maîtrise des risques, et s'intéresse particulièrement aux relations entre ce processus et les objectifs de contrôle interne. Ensuite, l'auditeur se penche sur les risques identifiés par l'entreprise et pouvant avoir un impact sur les états de synthèse. Enfin, il s'assure que la direction a bien identifié ces risques dans le cadre de son processus de maîtrise des risques, et évalue les mesures décidées pour limiter ces risques.

L'annexe 3 présente un questionnaire permettant d'assister l'auditeur dans ses travaux d'évaluation du processus interne de maîtrise des risques de l'entreprise.

En fonction de l'aptitude de l'entreprise à gérer ces risques, l'auditeur en déduit les conséquences sur son approche d'audit.

2.2.4 Le contrôle des business process critiques

Au niveau de la figure 3, nous avons montré que les risques business pouvaient émaner des business process. La manière avec laquelle le management s'assure que ses business process critiques lui permettent de maintenir les facteurs clés de succès constitue un complément important à la compréhension des risques business de l'entreprise.

Ainsi, pour les business process critiques jugés influents sur des comptes significatifs lors de l'évaluation du risque inhérent, il est nécessaire d'effectuer une analyse des contrôles opérés par le management. Cette analyse est réalisée pour s'assurer que le business process critique atteint ses objectifs. Par ailleurs, il est également nécessaire de tester la permanence de l'application de ces contrôles.

Les points suivants constituent des exemples de mesures efficaces à considérer :

- Action immédiate du management quand une déviation significative est identifiée ;
- Fréquence adéquate de calcul et d'utilisation des indicateurs clés de performance ;
- Adaptation des contrôles aux FCS ;
- Evaluation de la performance par référence à des objectifs ou en utilisant le benchmarking ;
- Exhaustivité des contrôles sur tous les aspects importants du processus.

2.2.5 L'évaluation des risques informatiques

Quand l'information nécessaire à un business process est obtenue par un processus IT (information technology), ce processus affecte la façon avec laquelle le management contrôle ses business process. L'objectif de l'auditeur est donc de comprendre l'environnement IT et d'évaluer le niveau de contrôle de ce process dans la mesure où il conditionne la fiabilité des données comptables et des indicateurs de performance.

Lors d'une première intervention, il est important que la compréhension de l'environnement informatique ainsi que l'évaluation des contrôles y afférents fassent partie des priorités de la mission. Ensuite, une attention particulière sur ces aspects doit être portée lors de changements de systèmes informatiques. La démarche appliquée à l'évaluation des risques informatiques peut être similaire à celle utilisée lors de l'évaluation des cycles comptables :

- Etape 1 : Déterminer l'étendue de la revue informatique

Dans cette étape, l'auditeur s'intéresse aux risques et aux contrôles liés à l'environnement informatique, tels que les procédures de développement et de maintenance des applications informatiques, la sécurité des systèmes d'information, ou encore la séparation des fonctions entre informaticiens, puis entre informaticiens et utilisateurs.

Il est important d'acquérir une bonne compréhension de l'environnement informatique car cela permet de comprendre comment chaque business process s'inscrit dans le schéma organisationnel de l'entreprise. La complexité de cet environnement informatique et le niveau de dépendance des activités à l'égard du système informatique permettent à l'auditeur de déterminer l'étendue des travaux à réaliser, et d'estimer la nécessité de faire appel à un expert informatique.

- Etape 2 : Confirmer la compréhension et évaluer l'efficacité a priori du processus IT

En premier lieu, cette étape consiste à discuter avec le gestionnaire du processus IT pour comprendre comment il s'assure de l'exactitude des informations transmises par ce processus. L'auditeur doit se concentrer sur les éléments qui sont importants pour l'évaluation du risque de contrôle concernant les comptes significatifs.

Ensuite, il identifie les indicateurs clés de performance et les actions prises lors de la mise en évidence d'anomalies. A partir de ses conclusions préliminaires, l'auditeur est alors capable d'évaluer l'efficacité a priori des contrôles mis en évidence, et décide s'ils devront faire l'objet de tests de permanence.

- Etape 3 : Considérer l'impact potentiel de risques business émanant du processus IT

Au même titre que les autres process, le processus IT peut être à l'origine de risques business que l'auditeur doit identifier. En particulier, il s'assure que le plan de déploiement informatique est en phase avec les objectifs et stratégies fixés, et qu'il permet d'être réactif aux évolutions du business.

Le cas typique de ce genre de risques est celui du passage à l'an 2000 qui a mis en péril la continuité d'exploitation de beaucoup de sociétés dans le monde.

Ces contrôles liés au processus IT sont à prendre en compte aussi bien dans l'étude du processus de clôture des comptes, que dans l'évaluation du contrôle interne ou encore pour le contrôle des business process, dans la mesure où ces process sont supportés par des applications informatiques. Par conséquent, l'analyse du processus IT contribue indirectement à la détermination du risque combiné.

2.3 La formalisation du risque combiné

Sur la base des travaux d'évaluation du risque inhérent et de leur synthèse en SWOT, ainsi que des travaux d'évaluation du risque de contrôle, l'auditeur synthétise ses conclusions à l'égard des risques liés aux états de synthèse. Il intègre ces conclusions dans son évaluation combinée du risque inhérent et du risque de contrôle et dans la conception des procédures d'audit. Il réalise alors une évaluation du risque combiné pour chaque compte ou groupe de comptes significatifs.

L'évaluation du risque combiné est effectuée après avoir pris en considération :

- l'importance de chaque compte,
- les facteurs de risque inhérent,
- l'efficacité des contrôles internes.

Le risque évalué est compris entre « minimum », si de nombreux éléments indiquent qu'il y a peu de chances que des erreurs significatives se produisent, et « élevé » dans le cas contraire.

Les évaluations combinées du risque sont cruciales pour déterminer la nature et l'étendue des procédures d'audit, conçues pour réduire à un niveau acceptable le risque de non-détection dont dépend la nature de l'opinion exprimée sur les états de synthèse.

La matérialisation de l'évaluation du risque combiné peut prendre la forme d'un tableau qui pousse l'auditeur à synthétiser tous les éléments compris lors des phases précédentes :

Compte significatif	Risque inhérent	Business process ou cycle comptable associé	Risque de contrôle	Risque Combiné	Procédures d'audit

Section 3 : Schématisation synthétique des nouvelles stratégies d'audit

Compte tenu des apports des nouvelles stratégies, le schéma initial de l'approche d'audit (figure 2) devient le suivant (les éléments nouveaux ont été mis en gras) :

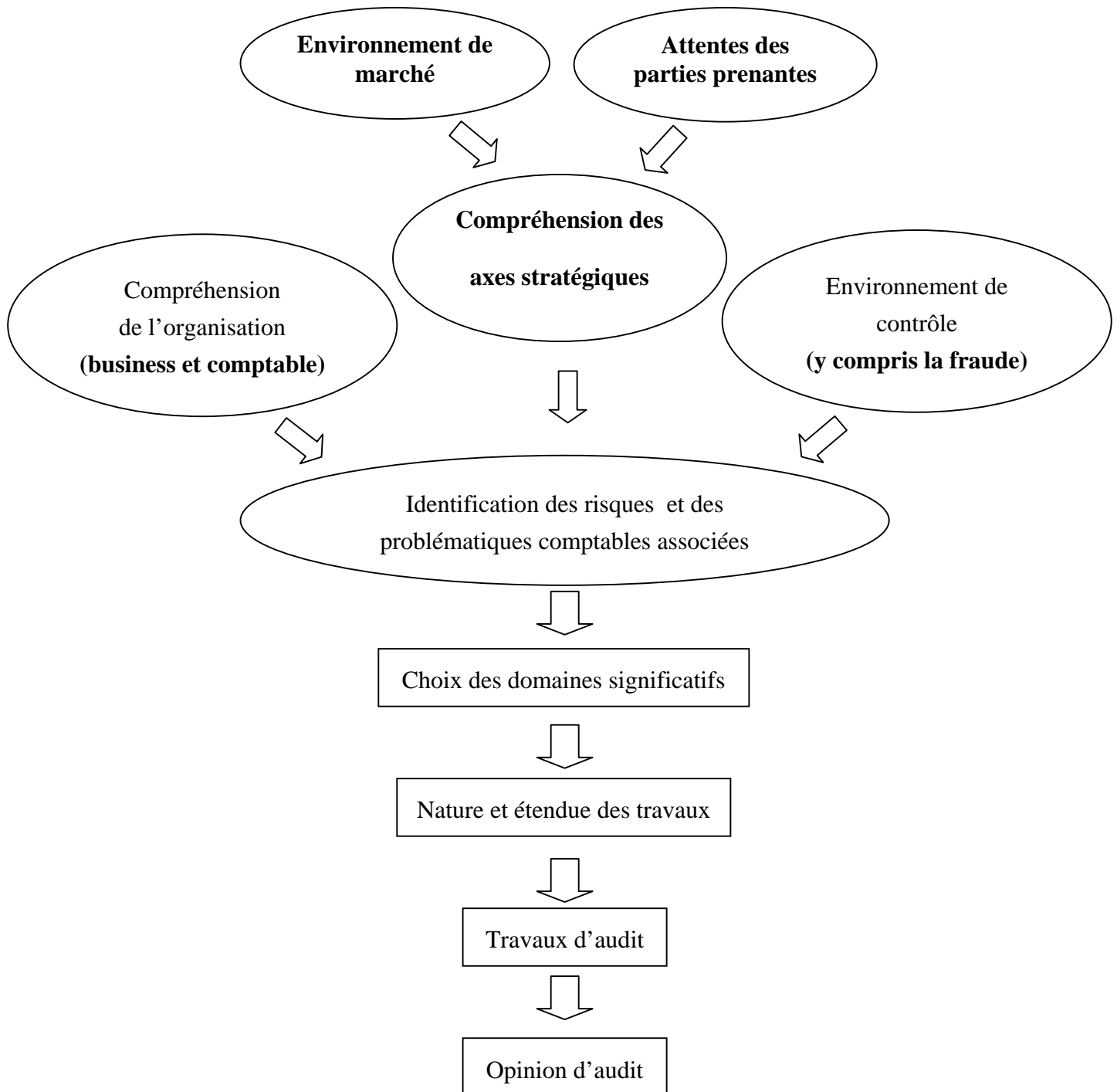


Figure 5 : Schéma synthétique de l'approche risque business

La matrice suivante donne une vision plus détaillée de la démarche proposée par les nouvelles stratégies d'audit, qui intègre également les éléments de l'approche classique :

Prise de connaissance générale			
Informations générales	Revue analytique	Seuil de signification	
Comptes significatifs			
Evaluation des risques inhérents			
Analyse stratégique		Forces de marché Facteurs d'environnement	Influence des parties prenantes
Stratégie ↔	FCS ↔	Matrice P.E.S.T	Matrice des parties prenantes
	Business process		
Comptes significatifs influencés			
S . W . O . T			
Evaluation du risque de contrôle			
Evaluation du contrôle interne et du risque de fraude	Processus de maîtrise des risques	Contrôle des business process critiques	Processus de clôture des comptes
Evaluation du risque combiné			
Plan d'approche			

Figure 6 : Matrice détaillée de l'approche risque business

Globalement, la stratégie d'audit consiste à déterminer et à comprendre les risques business et les risques sur les états de synthèse, à comprendre les business process, les cycles comptables et les contrôles établis par la direction pour mesurer, suivre et contrôler ces risques. Une évaluation combinée du risque portant sur le risque inhérent et le risque de contrôle est alors réalisée à l'égard des comptes jugés significatifs lors de la phase de prise de connaissance générale. La nature et l'étendue des travaux sont alors déterminées pour chaque compte significatif.

Lors de la phase de prise de connaissance générale, les comptes ou groupes de comptes importants sont identifiés sur la base des informations générales, de la revue analytique et du seuil de signification.

Au cours de l'évaluation du risque inhérent, l'auditeur se concentre sur la compréhension de l'activité de l'entreprise. Pour cela, il s'intéresse à ses objectifs et ses stratégies, et aux FCS nécessaires à la réalisation des stratégies. Il comprend également les forces du marché et les influences exercées par les parties prenantes qui ont amené les dirigeants à choisir ces objectifs et ces stratégies. Sur la base de ces informations, ainsi qu'une compréhension des business process, l'auditeur relève les business process critiques. Puis il acquiert une compréhension de la façon avec laquelle la direction contrôle ces business process critiques ainsi que leur lien avec les comptes significatifs et les cycles comptables y afférents. A partir de cette compréhension, l'étape finale de l'évaluation du risque inhérent consiste à déterminer une stratégie d'audit. Si le compte important est directement alimenté par un business process critique, la stratégie consiste normalement à évaluer le business process y compris les cycles comptables qu'il englobe. Sinon, la stratégie d'audit adoptée peut consister à évaluer soit le business process soit le cycle comptable.

Lors de l'évaluation du risque de contrôle, l'auditeur se soucie principalement d'apprécier l'environnement de contrôle, d'améliorer sa compréhension des business process et des cycles comptables importants, ainsi que du processus IT et du processus de clôture des comptes. Cette phase est réalisée dans l'optique d'évaluer l'efficacité des process et des contrôles internes. Il cherche ensuite à déterminer, si effectuer des tests et s'appuyer sur les contrôles internes, pourrait se révéler une stratégie d'audit efficace et efficiente.

Les travaux d'évaluation des risques inhérents et des risques de contrôle permettent à l'auditeur de comprendre les risques business et les risques sur les états de synthèse ainsi que leurs conséquences. Notamment, ils permettent à l'auditeur de mesurer le degré de réussite de l'entreprise à contrôler ces risques par un ensemble de process, de systèmes et de contrôles qui lui sont propres, de manière à concevoir un audit efficace et efficient, procurant le plus de valeur ajoutée possible.

L'auditeur réunit ses conclusions et constatations et effectue une évaluation combinée du risque pour chaque compte significatif en tenant compte des facteurs de risque inhérent et de l'efficacité des contrôles internes.

Finalement, ces travaux font l'objet d'un plan stratégique permettant d'argumenter d'une manière synthétique, les choix et les outils retenus par l'auditeur dans son approche de collecte des éléments probants, qui constituent le fondement de son opinion.

L'annexe 4 fournit des indications pour élaborer le plan stratégique servant à documenter la réflexion sur l'approche d'audit, compte tenu des éléments introduits par les nouvelles méthodologies.

CHAPITRE 2

ANALYSE CRITIQUE DES APPORTS DES NOUVELLES STRATEGIES D'AUDIT

<p>Section 1 : Une stratégie d'audit qui répond aux principales raisons de remise en cause des approches classiques</p>
--

L'approche par les flux d'informations considère que le principal risque est la défaillance des contrôles sur ces flux. C'est le fondement de l'approche classique.

En revanche, l'approche par la compréhension de l'activité de l'entreprise considère le risque de manière quasi macroéconomique. Elle perçoit comme important le risque que les buts de l'entreprise ne puissent pas être atteints, à cause d'une conjugaison de facteurs internes et externes qui menacent les profits de l'entreprise et donc sa pérennité. C'est le fondement de l'approche risque business.

Cette dernière approche présente pour avantages :

- de mieux prendre en compte certains risques non financiers et de bannir les contrôles systématiques sur les comptes : l'approche répond à la contrainte de qualité de l'audit,
- de reporter plus de travail en amont (évaluation de l'environnement et des contrôles) et de rendre ce travail globalement plus intéressant pour les clients et les utilisateurs des états de synthèse : l'approche répond à la contrainte de valeur ajoutée.

1.1 Une amélioration indéniable dans le processus d'élaboration de la stratégie d'audit

1.1.1 Une inversion de l'approche d'audit

Les nouvelles stratégies d'audit ont introduit une véritable révolution dans la philosophie de l'approche d'audit.

Le schéma suivant indique la vision de l'approche classique d'audit.

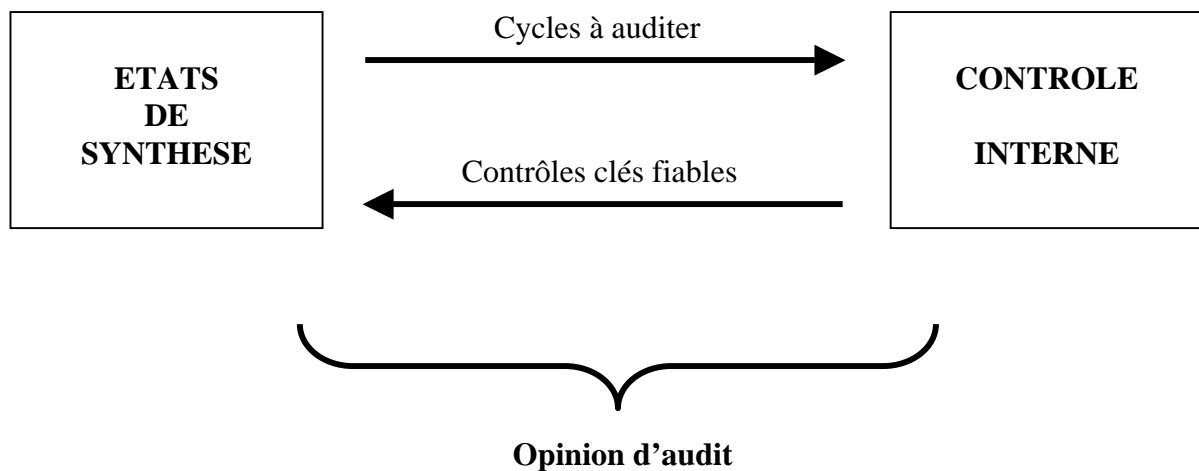


Figure 7 : Vision de l'approche classique d'audit

Cette vision de l'approche d'audit se base essentiellement sur le contrôle interne pour l'évaluation des risques sur les états de synthèse, car elle considère que ces derniers proviennent et sont construits par le contrôle interne.

Or cette vision ignore un aspect très important qui est la dimension humaine derrière l'élaboration des états de synthèse.

Le schéma suivant montre que la vision de l'approche risque business prend en compte la dimension humaine au même titre que le contrôle interne.

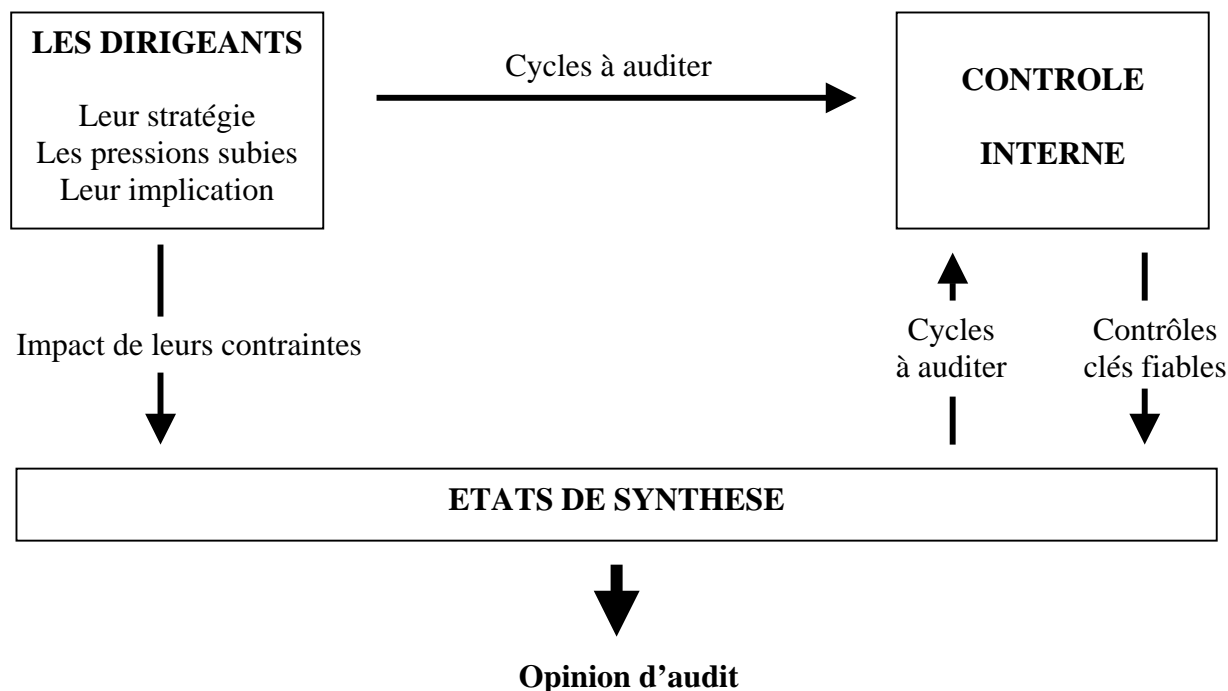


Figure 8 : Vision de l'approche d'audit risque business

Certes les états de synthèse sont alimentés par le contrôle interne, dans la mesure où ils font intervenir tous les départements de l'entreprise, tout au long de l'exercice. Toutefois, en pratique, les dirigeants exercent une influence notable sur l'établissement des états de synthèse, qu'ils considèrent comme la principale mesure de leur performance.

L'approche est donc totalement inversée : au lieu de partir des états de synthèse pour contrôler les dirigeants, l'approche risque business prend son point de départ au niveau des dirigeants eux-mêmes.

C'est une approche qui part de l'amont pour exprimer une opinion sur l'aval, alors que l'approche classique part de l'aval pour porter un jugement sur l'amont.

1.1.2 Un complément certain dans l'identification des risques d'audit

Sans revenir sur l'intérêt des nouvelles stratégies d'audit pour l'identification des risques, largement développé au niveau du chapitre précédent, nous pouvons affirmer qu'elles augmentent :

- l'efficacité de l'audit : une plus grande concentration sur le risque business et une compréhension plus globale de l'entreprise permet d'avoir une identification plus complète du risque inhérent. De même, une plus grande concentration sur le contrôle de l'entité, permet aussi de mieux identifier le risque de contrôle qui peut affecter les états de synthèse ;
- l'efficacité de l'audit : une évaluation plus complète du risque d'audit permet aux auditeurs de se concentrer davantage sur les sources et les conséquences de ces risques, et leur évite de consacrer du temps à des sections à faible risque.

1.1.3 Un lien plus évident entre les risques identifiés et la stratégie d'audit

Les outils développés au niveau du chapitre précédent montrent clairement qu'à chaque étape de l'identification des risques inhérents, une formalisation adaptée est utilisée. Ainsi, la formalisation est respectée lors du croisement entre objectifs, stratégies et FCS, puis lors du croisement entre FCS et business process, puis à l'occasion du croisement entre business process critiques et comptes significatifs. Ensuite, les différentes matrices utilisées, notamment la matrice des parties prenantes, la matrice PEST et la matrice SWOT fournissent à l'auditeur une vue synthétique sur ses principales conclusions découlant de l'évaluation du risque inhérent. Par ailleurs, ces conclusions sont clairement liées aux risques business et risques sur les états de synthèse.

Les travaux d'évaluation du risque de contrôle, moins abstraits, posent moins de problèmes de matérialisation, et font l'objet de conclusions plus conventionnelles.

Au final, le croisement du risque inhérent et du risque de contrôle identifiés pour chaque compte significatif, avec les business process et les cycles comptables, facilite l'évaluation du risque combiné. Cette formalisation permet de déterminer les procédures d'audit adéquates pour chaque compte significatif.

1.2 Une orientation des prestations vers la satisfaction de l'entreprise et des utilisateurs de l'information financière

1.2.1 Un intérêt accru pour le business de l'entreprise auditée et une détection plus précoce de ses difficultés

La prise en compte de l'entreprise comme un ensemble, permet à l'auditeur d'améliorer le service offert au client. Ainsi, en fondant sa stratégie sur le risque business, l'auditeur accroît la probabilité que les problèmes cernés au cours de sa mission soient perçus comme pertinents et importants par la direction de l'entreprise. Il peut donc améliorer sa gestion du risque et celle du client en participant à la résolution des problèmes au lieu de se concentrer exclusivement sur le calendrier et l'étendue des procédures d'audit.

De cette manière, et à chaque fois que l'auditeur s'appuie sur les business process et sur les contrôles connexes mis en place par la direction pour gérer le risque business et le risque lié aux états de synthèse, il détient un moyen efficace de réunir des éléments probants tout en ménageant le potentiel d'apporter de la valeur au client. Lorsque l'auditeur identifie de nouveaux risques auxquels ne réagit pas encore la direction, ou bien des inadéquations entre les process et leurs objectifs, il apporte une contribution valable au client.

En plus, le découpage de l'activité de l'entreprise en process permet également d'apporter de la valeur au client par d'éventuels commentaires pertinents. En identifiant ces process, l'auditeur améliore sa compréhension de l'activité. La formalisation des process permet de représenter l'activité selon le même angle de vue que le management si la société est organisée en process. Sinon, elle lui offre l'opportunité d'apporter cette vision à son client.

Par ailleurs, la compréhension des risques business et des risques liés aux états de synthèse est une démarche itérative consistant à obtenir, organiser et analyser de l'information applicable à l'entreprise, au secteur d'activité, aux marchés et à d'autres facteurs d'environnement. C'est un

processus conçu pour réagir, aux risques business du client et aux conditions du marché. Cette attention accordée aux risques business, permet à l'auditeur de détecter les problèmes liés à la continuité d'exploitation beaucoup plus tôt que dans le cadre d'une approche classique, du fait de l'utilisation d'outils orientés vers cet objectif. Notamment, l'analyse stratégique permet de comprendre l'orientation prise par la société, sur la base des contraintes qui s'imposent, et dont l'analyse par un observateur indépendant et avisé peut révéler des aspects non pris en considération. Mais aussi, la mesure de la performance de l'entreprise et les incohérences qui peuvent en résulter sont susceptibles d'aider l'auditeur à anticiper les difficultés liées à la rentabilité ou à la trésorerie de la société.

On peut donc affirmer qu'une compréhension des risques business accroît la possibilité d'identification des risques d'anomalies significatives sur les états de synthèse, tout en accordant à l'auditeur la possibilité d'émettre des recommandations, perçues comme une réelle valeur ajoutée, et d'alerter à temps la direction en cas de risques majeurs sur la continuité d'exploitation.

1.2.2 Une appréciation plus complète du risque de fraude

Afin d'évaluer l'aptitude des nouvelles stratégies à détecter les risques de fraude dans l'entreprise, il est nécessaire de connaître les différentes fraudes et leurs origines, que l'on peut classer en trois types de facteurs de risque de fraude³⁰ :

- Les facteurs de risque de fraude liés aux caractéristiques de la direction et à son pouvoir sur l'environnement de contrôle, par exemple :
 - la volonté de «pilotage fiscal» du résultat ;
 - des rémunérations ou stock-options dépendant de la réalisation d'objectifs particulièrement agressifs ;
 - des engagements utopiques pris par la direction vis-à-vis des banquiers, clients, fournisseurs ;

³⁰ Extrait adapté de la norme CNCC 2-105 révisée « Prise en considération de la possibilité de fraudes et d'erreurs lors de l'audit des comptes. »

- une importance excessive de la croissance du cours boursier par rapport à l'évolution économique de l'entité.
- Les facteurs de risque de fraude liés au secteur d'activité, principalement :
 - de nouvelles règles légales, qui auraient une incidence sur la profitabilité de l'entreprise. C'est le cas des coûts des systèmes de protection de l'environnement qui deviennent obligatoires en Europe (entreprises métallurgiques) ;
 - une vive concurrence ou un marché saturé, conduisant à une chute des marges commerciales (entreprises de téléphonie) ;
 - des changements rapides dans le secteur d'activité, susceptibles d'entraîner une vulnérabilité de l'activité ou une obsolescence de sa production.
- Les facteurs de risque de fraude liés aux opérations de l'entité et à sa structure financière, essentiellement :
 - l'inaptitude à gérer la trésorerie ;
 - des transactions inhabituelles ou très complexes au regard de l'activité ;
 - des comptes bancaires ou des filiales dans des paradis fiscaux, sans justification opérationnelle claire ;
 - une structure organisationnelle plus complexe que nécessaire.

Le premier type de facteurs de risques de fraude, celui relatif aux caractéristiques de la direction et à son pouvoir sur l'environnement de contrôle, est pris en compte dans les nouvelles approches au niveau de l'analyse de l'influence des parties prenantes, qui comprennent les dirigeants, les banques, les clients, etc. Cette procédure d'audit permet à l'auditeur d'anticiper les intentions frauduleuses qui pourraient résulter de pressions trop fortes ou d'ambitions démesurées.

Les facteurs de risque de fraude liés au secteur d'activité sont couverts par l'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement, à travers une analyse PEST. Egalement, la mesure

de la performance de l'entreprise peut aider l'auditeur à déceler les variations brutales, provenant de fraudes ou susceptibles de conduire à des fraudes.

Les facteurs de risque de fraude liés aux opérations de l'entité et à sa structure financière sont cernés par l'analyse stratégique et le découpage de l'activité en business process. En effet, au cours de ces travaux, l'auditeur peut être amené à relever des faits ou recevoir des explications qui lui permettent de juger du caractère normal de certaines transactions et procédures.

En outre, les éléments introduits par les nouvelles stratégies en matière d'appréciation de l'environnement général du contrôle interne, en l'occurrence l'implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle, l'honnêteté et l'éthique dans l'entreprise ainsi que l'analyse de la politique sociale sont tous des éléments qui complètent cette évaluation du risque de fraude. Egalement, le renforcement de l'analyse du processus IT dans le cadre des nouvelles stratégies constitue un élément en faveur de la détection de la fraude.

Section 2 : Les limites des nouvelles stratégies d'audit

2.1 Les conditions de mise en œuvre

L'implémentation des nouvelles stratégies d'audit constitue une transition difficile à gérer, tant au niveau du cabinet d'audit qu'au niveau de l'entreprise auditée, et ce pour plusieurs raisons :

- D'abord, l'organisation et la gestion du cabinet d'audit s'en trouvent modifiées sensiblement ;
- Ensuite, les équipes d'audit soulèvent beaucoup de questions qui montrent leurs incertitudes ;
- Puis, les clients doivent présenter certaines pré-dispositions techniques ;
- Enfin, les clients affichent une résistance à certains aspects de l'approche.

2.1.2 Au niveau du cabinet d'audit

a) Les conséquences sur la gestion du cabinet

L'adoption d'une stratégie d'audit axée sur le risque business implique souvent que l'audit s'échelonne sur tout l'exercice et que le travail soit moins centré autour de la date de clôture. Les membres de l'équipe, même les moins expérimentés, tendent à participer plus fréquemment à l'audit, mais pour des périodes plus courtes, ce qui exige davantage de souplesse et une obligation croissante de communication continue. Ces nouvelles exigences doivent nécessairement être soutenues par un changement des pratiques en matière de gestion d'équipes. Elles doivent également être prises en considération au cours de la composition de l'équipe et de l'établissement des plannings d'intervention. Un effort considérable d'organisation est donc indispensable pour la mise en place de ce type de stratégie d'audit.

Par ailleurs, la mise en place de ce type d'approche d'audit s'accompagne par une augmentation du temps budgétisé pour chaque mission. Cet investissement croissant en temps contribue à renforcer l'impact de la baisse des honoraires des missions d'audit, et pose donc un problème de rentabilité des cabinets.

Egalement, l'attention accrue portée aux business process, l'utilisation de nouvelles techniques analytiques et l'importance prise par la gestion des connaissances nécessitent de nouvelles compétences, outre celles traditionnellement associées à l'audit. Celles-ci doivent concorder avec les forces et les aptitudes associées aux auditeurs par le passé, en plus des nouvelles caractéristiques requises. Ceci pousse les cabinets à se doter de profils plus hétérogènes, tant en terme de formation qu'en terme d'expérience, ce qui ne va pas sans poser des problèmes au niveau social du fait de la composition naturelle de sous-groupes plus homogènes et des relations entre ces différents sous-groupes.

b) Les incertitudes exprimées par les équipes d'audit³¹

La réaction des membres de l'équipe d'audit varie en fonction des objectifs et de l'expérience personnelle de chacun. A cause des changements importants dans le processus d'audit préconisés par l'approche du risque business, ces auditeurs n'appliquent plus ce qu'ils maîtrisaient auparavant. La transition vers une approche d'audit basée sur le risque business, entraîne un bon nombre d'incertitudes de la part des collaborateurs d'audit.

- Incertitudes au sujet du processus

En optant pour une approche d'audit basée sur le risque business, il faut s'inscrire dans une perspective de changement radical du processus, ce qui interpelle les collaborateurs, notamment sur le point de départ même de la mission. Alors que le modèle d'organisation relatif à l'approche classique est bien défini – la planification quatre mois avant la fin de l'exercice, les tests de contrôle deux mois avant la clôture, et le contrôle des comptes après l'inventaire- le planning de ce nouveau process ne semble pas clair, surtout concernant l'analyse stratégique ou l'étude des business process. Ceci provient également du fait que parmi les objectifs du nouveau processus, figure la limitation des travaux post-clôture. Mais jusqu'à quel point peut-on évaluer les risques avant la clôture, sachant qu'ils sont tous en relation avec les assertions liées aux états de synthèse ?

Par ailleurs, les risques business d'une organisation dépendent d'une façon permanente des changements de l'environnement économique. Par conséquent, les évaluations du risque élaborées en cours d'exercice pourraient ne plus être d'actualité en fin d'exercice, surtout si l'entreprise opère dans un environnement incertain. Il faut donc adopter une approche progressive dans le temps pour l'appréciation du risque, ce qui n'est pas pour clarifier l'organisation de la mission pour les collaborateurs.

³¹ Les différentes incertitudes exposées liées à l'équipe d'audit sont confirmées par les résultats d'une étude exposées dans R. Knechel, « The Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004.

- Incertitudes au sujet de la répartition des tâches

Une fois un planning mis en place, la question suivante que se posent les collaborateurs est « qui va se charger d'apprécier les risques business ? » Dans le cadre de l'approche classique, la répartition des tâches est simple : les assistants s'occupent du contrôle interne et des tests de détails, les seniors et les managers font la revue, dirigent les tests les plus complexes et rédigent les synthèses et les rapports. Ainsi, la question de la compétence apparaît inévitablement. En effet, les assistants sont-ils bien formés, et disposent-ils de la maturité nécessaire pour réaliser une analyse stratégique avec la direction générale ou une analyse d'un business process avec un directeur industriel ?

- Incertitudes au sujet des éléments probants

Certes, les collaborateurs trouvent l'analyse du risque très intéressante, mais généralement, à partir d'un niveau d'analyse ils se posent la question suivante « mais qu'est ce que tout cela signifie ? » La traduction de l'appréciation des risques business en éléments probants susceptibles de fonder l'opinion sur les états de synthèse semble être le challenge le plus difficile à surmonter par les collaborateurs.

- Incertitudes au sujet de leur avenir

L'impact le plus apparent sur les collaborateurs est constitué par ce changement important qui peut être perçu comme une opportunité pour certains et une menace pour d'autres. Les auditeurs confirmés qui ont quelques années d'expérience, se sentent menacés par les changements, dans la mesure où on attend d'eux d'honorer les engagements en respectant un budget temps. Egalement, pour un manager d'audit aspirant à devenir associé, la transition vers une approche du risque business peut lui permettre de confirmer son savoir faire, comme elle peut être perçue comme une menace pour son ascension professionnelle. Dans le premier cas, la réaction est positive et proactive, tandis que dans le deuxième cas la réaction peut constituer une entrave à la mise en place de cette nouvelle approche. Ainsi, et à moins d'autoriser les collaborateurs à expérimenter progressivement cette nouvelle approche, et tolérer leurs échecs dans un premier temps, il n'est pas exclu qu'un audit parallèle ne soit mené sur la base de

procédures d'audit plus usuelles, et dans ce cas, ni l'efficacité ni l'efficience de l'audit ne seraient atteintes.

2.1.2 Au niveau de l'entreprise auditée

a) Une prédisposition nécessaire de l'entreprise

La mise en place des nouvelles stratégies d'audit implique la compréhension approfondie de l'environnement de l'entreprise, ce qui nécessite des données sectorielles abondantes et crédibles. Par ailleurs, pour procéder à la compréhension de la stratégie de l'entreprise, il faudrait que celle-ci en dispose, d'où la nécessité d'une vision stratégique claire et formalisée. Enfin, l'étude des business process suppose que l'entreprise présente un contrôle interne fiable au niveau comptable.

- Des données sectorielles abondantes et crédibles

Force est de constater que si ces données sont disponibles dans des économies caractérisées par la présence de nombreuses organisations professionnelles, ces informations ne sont pas forcément communiquées aux auditeurs, de même que les chiffres présentés ne font pas l'objet d'une démarche visant à confirmer leur fiabilité. Ainsi, au Maroc, de nombreux secteurs sont organisés en fédération ou associations professionnelles, tels que les assurances, les banques, les sociétés de bourses et de financement, l'industrie du textile, l'automobile, les cimenteries, la pêche, ou encore le secteur pharmaceutique. Toutefois, ces organisations professionnelles n'ont pas vocation à communiquer avec les auditeurs, et les informations publiées sont uniquement celles que les entreprises ont bien voulu leur transmettre, compte tenu de leurs objectifs stratégiques.

- Une vision stratégique claire et formalisée

Dans le tissu économique marocain, caractérisé par la présence dominante des petites et moyennes entreprises, il arrive souvent que les objectifs et les stratégies, ainsi que la gestion des risques, ne fassent pas l'objet de plans ou de processus structurés, et généralement, il

n'existe aucun document concernant de telles questions. En pareil cas, la compréhension de la stratégie, et d'une manière générale l'identification des risques business se réduit à une prise de renseignements auprès de la direction et à l'observation de la façon dont l'entreprise répond à ces problèmes.

- Un contrôle interne performant

Rechercher la maîtrise des risques business au niveau des business process d'une entreprise dans laquelle même les cycles comptables sont défaillants, ne risquerait ni d'augmenter l'assurance de l'auditeur, ni d'apporter de la valeur pour le client. Il paraît évident que l'approche risque business ne peut être appliquée dans un contexte caractérisé par l'absence de contrôle fournissant une assurance raisonnable sur les assertions d'audit. En d'autres termes, ce type d'approche ne peut vraisemblablement pas être appliqué lors d'une première intervention chez un client.

Par ailleurs, l'analyse des business process suppose que l'entreprise soit organisée de la sorte, au moins d'une manière implicite. Dans ce cas, cette analyse contribuerait à la maîtrise des risques d'audit, tout en apportant au client cette vision. En revanche, évoquer des business process et des FCS dans un contexte archaïque et désorganisé serait inopportun.

b) Les réactions des entreprises

Certains obstacles à la mise en place des nouvelles stratégies d'audit sont rencontrés sur le terrain par les auditeurs, notamment concernant les points suivants :

- L'augmentation des attentes des clients

Un des premiers défis pour les CAC changeants pour une approche d'audit basée sur le risque business est de gérer les attentes de leur client. D'un côté, les nouvelles méthodes présentent beaucoup d'avantages pour le client, notamment, une plus grande valeur de l'audit et une plus grande maîtrise des risques à travers une meilleure compréhension de l'environnement. D'un autre côté, cette nouvelle conception de l'audit rend les clients plus exigeants, ces derniers attendent d'autres prestations de la part des auditeurs, au delà de la certification. « Par ailleurs,

la plupart des clients se montrent compréhensifs et prêts à soutenir les efforts des CAC pour l'augmentation de la valeur de l'audit, mais lorsque des résultats concrets tardent à apparaître, le client soupçonne le CAC d'entreprendre une action de marketing plus qu'une réelle amélioration de la prestation. »³²

- La rétention de l'information

Des entreprises peuvent être réticentes à communiquer des informations utiles à cette approche stratégique, et qui, sortant de la sphère comptable, ne semblent pas être nécessaires à l'exercice de la mission du CAC. Ainsi, lorsque les équipes d'audit demandent de nouveaux types d'éléments probants, examinent de nouveaux aspects de l'organisation, et étendent la discussion aux autres catégories du personnel, il devient important pour la direction de comprendre la nécessité de cette démarche. Une demande pour consulter le plan stratégique de l'entreprise, diffère certainement d'une demande de consultation d'une facture. Cette démarche peut surprendre la direction si la demande n'est pas accompagnée d'explications convaincantes. Ainsi, de telles demandes peuvent augmenter le risque de méfiance entre le client et l'équipe d'audit, et doivent s'accompagner d'une sensibilisation du client.

- Les restrictions imposées par les responsables de la comptabilité

Bien que les entreprises aient pu apprécier l'idée d'une augmentation de la valeur apportée par les missions d'audit, paradoxalement, elles ne sont que peu réceptives à l'idée d'auditer au-delà de la fonction comptable. Les responsables comptables et financiers, sont habitués à maîtriser le flux d'informations communiquées aux CAC, car ces informations sont principalement liées à des documents juridiques ou comptables. Même quand les auditeurs s'entretiennent avec les responsables des autres départements, le sujet concerne forcément les états de synthèse. Avec l'instauration des méthodes d'audit basées sur le risque business, les CAC commencent à demander une information d'une autre nature que celle sous le contrôle des cadres de la comptabilité. Cette situation est susceptible de semer le doute sur la pertinence et la cohérence de l'information communiquée au CAC par les autres départements.

³² Extrait traduit de R. Knechel, « The Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004.

- Les inquiétudes de la direction

Le besoin de voir au delà de la fonction comptable vise à recueillir des éléments probants d'un niveau plus bas dans l'organisation. Cela signifie qu'il ne faut pas limiter les entretiens avec l'équipe comptable mais qu'il faut contacter d'autres départements tels que la production, le marketing, la recherche et développement. Cette méthode inquiète la direction du fait que le personnel consulté pourrait révéler des éléments qui ne sont pas conformes à la ligne de conduite officielle, ou des événements que la direction censure, voire même des éléments confidentiels qui conditionnent le business de l'entreprise. Par conséquent, ce qui peut paraître comme un développement logique du processus de l'audit peut engendrer des oppositions et des réticences de la part de la direction.

2.2 La conséquence de l'application des nouvelles stratégies d'audit

2.2.1 Un affaiblissement de l'indépendance

Le changement des stratégies d'audit de certains cabinets a intéressé le public, et suite à la confidentialité maintenue par ces cabinets, un besoin de communication s'est installé. Cette situation s'est finalement soldée aux Etats-Unis par la création du Panel on Audit Effectiveness (PAE) par le Public Oversight Board (POB), une sorte d'observatoire sur l'efficacité de l'audit destiné à vérifier que l'intégrité des pratiques d'audit sont bien maintenues lors de l'application des nouvelles méthodologies. « Les conclusions du PAE indiquent que la qualité de l'audit s'améliore par la mise en œuvre des nouvelles stratégies, toutefois, elles montrent que certains aspects relatifs à l'indépendance sont mis en cause ».³³

Le premier facteur qui a joué en faveur de la baisse de l'indépendance des CAC est indéniablement la tendance à la baisse des honoraires. « Des recherches menées au Royaume-Uni montrent que les baisses d'honoraires peuvent atteindre jusqu'à un tiers d'une année sur

³³ Extrait traduit de R. Knechel, «The Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004.

l'autre »³⁴. Certes, les instances professionnelles mettent généralement en place des normes pour la détermination du volume horaire de l'intervention, cependant la pratique des appels d'offres formalisés qui se développe progressivement pour l'octroi des mandats d'audit ne peut qu'accentuer les tendances à la baisse. Or, cette tendance à la baisse des honoraires a été compensée par la pratique qui consiste à diminuer le montant des honoraires d'audit, en espérant profiter de la relation créée avec le client pour proposer d'autres services susceptibles de dégager davantage de marge, tels que le conseil en organisation et en gestion. Cette pratique, à la limite de la déontologie professionnelle d'indépendance, si elle n'a pas pour origine le développement des nouvelles approches, elle s'en trouve considérablement favorisée par l'accès aux nouveaux gisements de missions de conseil procurés par l'application d'une approche risque business. Cette pratique provient essentiellement de la confusion entre l'augmentation de la valeur du processus d'audit, et l'utilisation d'un nouveau processus d'audit pour détecter des besoins nouveaux auprès des clients et réaliser des missions de conseil.

Le deuxième facteur, lié directement à l'application des nouvelles stratégies d'audit, concerne la règle de non-immixtion dans la gestion. La nécessité pour le réviseur, pour des raisons de limitation de sa responsabilité civile et pénale, mais également pour des raisons d'indépendance, de ne pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise est largement prise en considération dans les lois et les normes professionnelles. Par exemple, la norme marocaine sur la règle de non-immixtion stipule : « De par la nature de sa mission, qui exige compétence et indépendance, l'auditeur ne doit pas être juge et partie et ne peut ni s'immiscer dans la gestion, ni dans le traitement des opérations de la société. Dans le même sens, la loi du 17 octobre 1996 a fait interdiction au commissaire aux comptes de s'immiscer dans la gestion. Elle a entendu ainsi supprimer toute confusion entre les fonctions et les responsabilités des dirigeants et celles du contrôleur légal.

³⁴ Extrait traduit de Otley & Pierce, «Auditor time budget pressure: consequences and antecedents », in Accounting, auditing and accountability journal.

Le principe général posé par cette règle est que le commissaire aux comptes ne peut pas :

- accomplir des actes de gestion, ni directement, ni par association ou substitution aux dirigeants,
- exprimer des jugements de valeur, critiques ou élogieux, sur la conduite de la gestion prise dans son ensemble ou dans ses opérations particulières. »³⁵

Or, en adoptant une approche risque business, l'utilisation de nouvelles techniques et l'accès à de nouveaux champs d'investigation font que l'auditeur est tenté, sous couvert d'un devoir de conseil, de s'immiscer dans la gestion. Par ailleurs, il est vrai que la frontière entre caractériser la stratégie d'une entreprise et porter un jugement sur la manière avec laquelle elle est dirigée est étroite. Ainsi, certaines confusions ont été à l'origine d'un affaiblissement de l'indépendance, notamment la confusion entre la compréhension de la gestion pour cerner des risques jusqu'à présent non maîtrisés, et la compréhension de la gestion pour en faire l'appréciation.

2.2.2 Une perception défavorable

« Considéré comme une résultante de la pression sur les honoraires, un des objectifs visés à travers le changement de stratégie d'audit, souvent inavoué, est la réduction des budgets-temps alloués aux missions. Les cabinets ont donc cherché des moyens de réduire les coûts de leur process d'audit, avec l'ambition d'augmenter le niveau d'assurance sur les risques et apporter de la valeur. La solution retenue la plus apparente est la mécanisation du process d'audit à l'aide d'outils informatiques et de procédures strictes visant à standardiser la structure des coûts et gagner en efficacité sur le processus. Mais également, cette modernisation s'est accompagnée d'une réduction des tests sur le contrôle interne et des tests de détails, compensés par l'amélioration des procédés analytiques et des évaluations des contrôles et de l'organisation.

³⁵ Manuel des normes de l'Ordre des Experts Comptables, norme 14

Par conséquent, et une fois ce processus d'innovation entrepris, « il n'était pas rare de voir soulevé le manque de rigueur dans les travaux d'audit. Les critiques concernaient surtout la réduction des tests et de la taille des échantillons, et ne comprenaient pas comment la substitution de ces tests à de nouvelles méthodes d'évaluation du risque, une démarche jugée logique, pouvait conduire à une dégradation de la qualité de l'audit. »³⁶

« Par ailleurs, les nouvelles méthodologies ont également été mal perçues par les professionnels de l'audit eux-mêmes. En fait, le marketing des nouvelles méthodologies, au niveau interne des cabinets et de la profession, a ciblé la modification ou le changement des pratiques de l'équipe d'audit en insistant sur le fait qu'elles garantissent une meilleure efficacité de l'audit, dans le sens d'une réduction des travaux, et l'opportunité de renverser la tendance à la baisse des honoraires. Cette communication n'étant pas axée spécialement sur la réduction des risques d'audit, a fait que beaucoup de cabinets n'ont pas été convaincus par l'efficacité des nouvelles méthodologies d'audit. »³⁷

Il semble que la profession d'audit au niveau mondial n'a pas réussi à gérer le changement sur le volet de l'indépendance ainsi que celui du marketing de ces nouvelles méthodologies. A défaut d'une compréhension du grand public du changement justifié entrepris par la profession, dans le but certain d'améliorer la prestation d'audit, celle-ci s'est vue attribuée l'image d'une profession prioritairement lucrative. Dans ce contexte, les scandales financiers aux Etats-Unis et en Europe n'ont fait qu'éroder davantage la confiance du public en la profession.

2.2.3 Les scandales financiers et leurs implications sur la profession d'audit

Ayant fourni de grands efforts en interne pour se redéfinir et rétablir la crédibilité qui a pu être atteinte, la profession d'audit fut secouée par un cyclone de forces externes et d'événements irrésistibles pour lesquels elle n'était pas préparée.

³⁶ Rapport du PAE, 2000

³⁷ Extrait traduit de R. Knechel, «The Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004.

Aujourd'hui encore, ces scandales financiers demeurent au cœur du débat, leurs origines pourraient être clarifiées à travers une analyse empirique ex-post, avant de se pencher sur leurs implications au niveau de la profession de CAC.

a) Analyse synthétique des scandales financiers

Les économies américaine et européenne, portées par la nouvelle économie, la globalisation et les nouveaux instruments financiers, et alimentées par des marchés boursiers en pleine euphorie, ont enregistré tout au long des années 1990 leur croissance la plus longue de l'après-guerre. Cette évolution s'est appuyée essentiellement sur une forte exigence de la part des investisseurs en terme de rentabilité, une augmentation dans de fortes proportions des cours boursiers des valeurs technologiques, des plus-values colossales réalisées en bourse, etc.

Cependant, pour satisfaire les attentes des parties prenantes, certains dirigeants n'ont pas hésité à user, voire abuser, de pratiques comptables dites créatives³⁸ ou agressives³⁹ allant, dans plusieurs cas, jusqu'à des comportements totalement frauduleux.

Ces comportements ont été cautionnés par la passivité des auditeurs dont l'indépendance mais aussi la rigueur des travaux avaient diminué. Certes, cette situation ne provient pas directement du changement de stratégie d'audit des cabinets, toutefois, nous avons montré dans nos précédents développements que la mise en œuvre des nouvelles stratégies d'audit pouvait favoriser l'apparition de tels comportements.

Le retournement de la conjoncture boursière, initié en 2000, s'est traduit, en mars 2001, par l'éclatement de la bulle spéculative et de nombreuses pratiques évoquées ci-dessus ont été découvertes.

b) Les implications des scandales financiers sur la profession d'audit

³⁸ La comptabilité créative peut être définie comme un ensemble de procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'optimisation ou de minimisation. Les procédés mis en œuvre s'appuient sur les choix offerts par la réglementation comptable ainsi que sur les possibilités ouvertes par ses faiblesses et ses carences, mais aussi l'élaboration de montages juridico-financiers dans un objectif de modification du résultat ou des états de synthèse (C. Simon et H. Stolowy, 1999).

³⁹ Le terme d'agressive accounting a été très en vogue aux Etats-Unis pendant la période d'euphorie boursière des années 1990. Sans faire l'objet d'une définition unanimement reconnue, il correspondrait à l'utilisation, dans des conditions extrêmes, des options offertes par les règles comptables.

Sur le plan juridique, les nombreux scandales qui ont alors frappé les Etats-Unis en 2001 et au début de l'année 2002 ont entraîné une réaction brutale du législateur américain et l'adoption de la loi Sarbanes- Oxley, votée par le Congrès des Etats- Unis et ratifiée par le président Bush le 30 juillet 2002.

Cette la loi impose aux présidents et directeurs financiers des sociétés cotées ainsi que de leurs filiales dans le monde de certifier les états financiers, et impose aux cabinets d'audit de ces filiales de s'enregistrer auprès du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), l'autorité américaine de tutelle des auditeurs, qui disposerait d'un droit de contrôle. Ces mesures confèrent à cette loi un caractère extra-territorial qui va à l'encontre de plusieurs principes de droit, notamment celui de la souveraineté des états, et de la confidentialité imposée aux CAC.

Pour contrer l'impérialisme juridique américain, beaucoup de pays ont réagi en se dotant de législations s'inspirant de la philosophie de Sarbanes-Oxley. Ainsi, en France, la Loi sur la Sécurité Financière⁴⁰ a été adoptée en Aout 2003. Parmi les différentes dispositions de cette loi, certaines traitent de l'amélioration du contrôle des comptes des entreprises, sujet sensible depuis la saga Vivendi-Universal. Il s'agit notamment de l'interdiction aux CAC de cumuler les activités d'audit et de conseil pour un même client, et de la suspension de l'auto-régulation de la profession d'audit par l'institution d'un haut conseil du commissariat aux comptes dont la mission est :

- d'assurer la surveillance de la profession avec le concours de la CNCC,
- de veiller au respect de la déontologie et de l'indépendance des CAC.

Le Maroc est également concerné par cette loi controversée par son caractère d'extraterritorialité parce qu'il abrite des dizaines de filiales de sociétés américaines et de

⁴⁰ Le texte intégral de la loi, du projet de loi, des amendements, des comptes rendus des débats ainsi que des rapports parlementaires concernant cette réforme est disponible sur les sites internet du Senat (www.senat.fr) et de l'Assemblée nationale (www.assemblee-nationale.fr)

groupes européens cotés sur la place de New York. Les instances ordinales marocaines ont pris les dispositions nécessaires pour informer les professionnels sur les implications de cette loi.⁴¹

Les scandales financiers et les changements consécutifs intervenus au niveau juridique ont eu des conséquences sur la profession d'audit.

L'entrée en vigueur de loi Sarbanes Oxley s'est traduite par des mouvements de rachats spectaculaires, tels que « le rachat de PriceWaterhouseCoopers Consulting (30.000 personnes et un chiffre d'affaires de 4,9 milliards \$) par IBM, pour 3,5 milliards de dollars américains. »⁴²

En France, une enquête⁴³ portant sur les incidences de l'affaire Enron sur la profession française de CAC montre que les incidences sont réelles et se regroupent en trois constats :

- L'image de la profession est atteinte mais les entreprises perçoivent mieux la mission du CAC : 87 % des CAC interrogés estiment que l'affaire Enron est de nature à modifier la perception, par leur environnement, du rôle du CAC ;
- Les risques de mise en cause augmentent : 72 % des CAC sont inquiets d'une mise en cause civile ou pénale lorsqu'ils certifient les comptes de leurs clients et 93 % d'entre eux ont le sentiment que ces risques augmentent, surtout après l'affaire Enron ;
- Les CAC vont faire évoluer leur approche, mais raisonnablement, car ils estiment que le modèle français, globalement, fonctionne bien : malgré la perception des risques de mise en cause, 73 % des CAC n'envisagent pas de modifier leur approche en matière d'analyse des risques.

⁴¹ Une note d'information sur la loi Sarbanes-Oxley et la directive européenne relative au contrôle légal des comptes sur l'exercice des missions d'audit et de commissariat aux comptes est disponible auprès de l'OEC.

⁴² in *Le Monde* du 1^{er} août 2002.

⁴³ Enquête réalisée par l'Institut Epsy en juin 2002 auprès d'un échantillon de 500 CAC.

Section 3 : Les enseignements à retenir
--

3.1 Au niveau de la profession d'Expert Comptable au Maroc

Le changement révolutionnaire dans les pratiques d'audit, cumulé à la perte de confiance du public dans la crédibilité de la profession montre que celle-ci doit encore relever certains défis.

Notamment, il convient de réconcilier la perspective d'une approche par le risque business avec les exigences de l'environnement de régulation de la profession. Si la séparation entre audit et conseil est aujourd'hui un impératif pour le maintien de l'indépendance, il serait regrettable qu'une réaction excessive entraîne un rejet total des notions introduites par les nouvelles approches, car elles permettent indéniablement d'améliorer la qualité de la prestation d'audit, et de minimiser son risque d'échec. Toutefois, il faut rester vigilant quant aux difficultés de mise en œuvre de ces nouvelles stratégies, et opter pour un changement progressif des pratiques.

Par ailleurs, le renversement de la tendance à la baisse des honoraires reste également un défi pour la profession. Nous avons eu l'occasion de constater, au cours de nos développements, que la pression sur les honoraires est à l'origine du problème d'indépendance, le CAC cherchant à enrichir son process d'audit de services complémentaires. Mais aussi, cette tendance à la baisse des honoraires est également à l'origine du problème de la qualité de l'audit pour les CAC qui choisissent de rentabiliser les missions à honoraires réduits. Ce défi demeure difficile à relever dans un marché d'audit caractérisé par une répartition inégale des missions d'audit sur les cabinets de la place, mais pourrait voir dans les mesures de limitation des mandats par CAC, ainsi que le respect de la norme « budget-temps » une opportunité pour rétablir cette tendance.

En revanche, la profession doit également accepter plusieurs réalités.

D'abord, le processus d'identification et d'évaluation des risques ne peut se substituer à l'audit. Les tests habituels de conformité, de permanence, de réalité, de cohérence, etc, constituent une partie intégrante de la démarche d'audit, et ne doivent pas être considérés comme inutiles ou comme de simples coûts susceptibles d'être réduits. Il est donc nécessaire de veiller au maintien de ces tests, quelque soit l'approche retenue.

Ensuite, il serait opportun de concevoir une nouvelle formulation du modèle du risque d'audit qui établirait plus concrètement le lien entre le risque business et le risque d'audit sur les états de synthèse. En effet, la relation entre les risques, les contrôles, la mesure de la performance, les assertions d'audit et les tests substantifs demeure abstraite, voire même assez idéaliste. Pour éclaircir ces liens, il convient de mettre l'accent sur les techniques de collecte des éléments probants à partir de données extra-comptables et des données autres que financières.

Enfin, il semble que la réussite de cette phase de transition pour la profession passe par une concentration des efforts sur la formation, ainsi que l'acceptation d'une répartition plus étendue du savoir-faire en matière d'audit.

3.2 Au niveau de la normalisation marocaine en matière de stratégie d'audit

Sur la base de notre revue de la norme marocaine relative à la stratégie d'audit, et compte tenu des éléments pris en compte au niveau des normes internationales ainsi que de nos conclusions découlant de l'analyse des apports et des limites des nouvelles stratégies d'audit, nous proposons aux instances ordinales marocaines d'étudier l'opportunité de considérer les éléments suivants :

- Insister sur l'importance pour l'auditeur de comprendre les risques business auxquels pourrait s'exposer l'entité, dans la mesure où ils sont pertinents pour l'évaluation du risque d'audit.

En effet, l'application des deux types d'approche montre que l'orientation de l'audit peut être différente lorsque l'évaluation des risques d'audit est directement liée à l'activité du client. D'ailleurs, lors de la phase de transition entre les deux approches, l'expérience sur le terrain indique que l'opinion d'audit émise par l'auditeur est susceptible de changer avec l'adoption d'une stratégie risque business.

Par ailleurs, la prise en compte des risques business pourrait également constituer pour l'auditeur, un moyen de réduction de l'écart par rapport aux attentes du public en matière de prévention des difficultés d'entreprises.

- Recommander le recours aux procédures d'audit suivantes pour l'évaluation du risque inhérent :
 - l'analyse stratégique ;
 - la compréhension des forces du marché et des facteurs d'environnement ;
 - l'étude de l'influence des parties prenantes ;
 - l'identification des business process critiques.

Ces éléments permettraient de cerner les décisions des dirigeants lors de l'établissement des états de synthèse. L'analyse de ces éléments fournirait à l'auditeur les moyens de mieux comprendre les contraintes et les motivations des dirigeants, ainsi que l'implication de ces facteurs sur l'élaboration des comptes.

Par ailleurs, les outils proposés pour l'étude de ces éléments favorisent la maîtrise du risque de fraude et contribuent à réduire l'écart de perception exprimé à ce niveau par les utilisateurs de l'information financière.

- Proposer des modèles pour faciliter la synthèse des éléments collectés lors de l'évaluation du risque inhérent.

Le principal défi d'une approche basée sur l'analyse des risques demeure lié à sa capacité d'établir un cheminement logique et formalisé entre les facteurs de risques identifiés et les implications en terme de travaux ou d'opinion.

La proposition de modèles, inspirés notamment des outils introduits par les nouvelles stratégies, pourrait constituer une solution.

- Intégrer les conclusions issues de l'appréciation du contrôle interne dans le processus d'élaboration de la stratégie.

L'intérêt d'intégrer l'appréciation du contrôle interne dans l'élaboration de la stratégie d'audit a été démontré lors de nos développements, et ne semble pas être contesté pas les praticiens de l'audit. Néanmoins, il est plus rare de constater que cet aspect fasse l'objet de formalisation au niveau du plan d'approche, généralement établi avant la phase de contrôle interne.

Ainsi, notre recommandation vise essentiellement l'intégration de cet aspect au niveau de la norme relative à la stratégie d'audit, incitant de cette manière les professionnels à formaliser le lien entre les conclusions sur le contrôle interne et les travaux de contrôle des comptes.

- Enrichir l'appréciation de l'environnement de contrôle par les éléments suivants :
 - l'implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle ;
 - l'honnêteté et l'éthique dans l'entreprise ;
 - la politique sociale ;
 - les procédures de détection de la fraude.

Ces éléments seraient à même de corroborer les conclusions des travaux menés au niveau de l'évaluation du risque inhérent, tant concernant la maîtrise du risque de fraude, que pour la compréhension de l'attitude des dirigeants.

- Sensibiliser sur l'intérêt de procéder aux travaux suivants pour l'évaluation du risque de contrôle :
 - l'analyse du processus de clôture des comptes ;
 - l'étude du processus interne de maîtrise des risques de l'entité ;
 - la mesure de la performance de l'entreprise ;
 - le contrôle des business process critiques.

L'introduction de ces éléments serait d'un grand apport pour l'appréciation du risque de contrôle, dans la mesure où ces processus contribuent directement ou indirectement à l'élaboration des comptes.

- Recommander aux auditeurs de matérialiser l'évaluation du risque combiné, en insistant sur la nécessité d'établir les liens entre d'une part l'appréciation des risques inhérents et les risques de contrôle, et d'autre part les procédures d'audit à mettre en œuvre au niveau de chaque compte significatif.
- Encourager l'option pour une stratégie d'audit basée sur l'évaluation des contrôles mis en place au niveau du business process critique dès lors qu'il influe sur des comptes significatifs.

La faculté de l'entreprise à maintenir ses facteurs clés de succès représente certainement un enjeu de taille pour sa continuité d'exploitation, il paraît donc nécessaire que l'auditeur examine le niveau de contrôle mis en place à ce niveau.

Conclusion de la deuxième partie

Les nouvelles méthodologies d'audit conçues par certains cabinets visent à résorber les faiblesses intrinsèques identifiées au niveau des méthodologies classiques, ainsi qu'à répondre aux exigences externes, notamment celles liées aux attentes des utilisateurs de l'information financière et à la valeur ajoutée du process d'audit.

Les stratégies proposées par ces nouvelles méthodologies permettent globalement de répondre aux principales raisons de remise en cause des approches classiques.

En effet, ces nouvelles stratégies, à travers une plus grande compréhension du risque inhérent et du risque de contrôle, et l'introduction de la notion de risque business, permettent de cerner les risques sur les états de synthèse d'une manière plus complète.

Par ailleurs, l'utilisation de techniques nouvelles pour l'identification et l'évaluation des risques, telles que l'analyse stratégique, l'étude des forces du marchés, la revue du processus de clôture des comptes et du processus interne de maîtrise des risques, ou encore l'analyse des business process, fournissent aux cabinets d'audit le moyen d'apporter leur point de vue sur des points jugés importants par leurs clients, et contribuent à réduire l'audit expectation gap.

Toutefois, l'analyse des apports de ces nouvelles stratégies d'audit et surtout les conditions de leur mise en œuvre sur le terrain laissent apparaître certaines difficultés.

Le schéma suivant fournit une vue synthétique des principales implications de l'adoption des nouvelles stratégies d'audit :

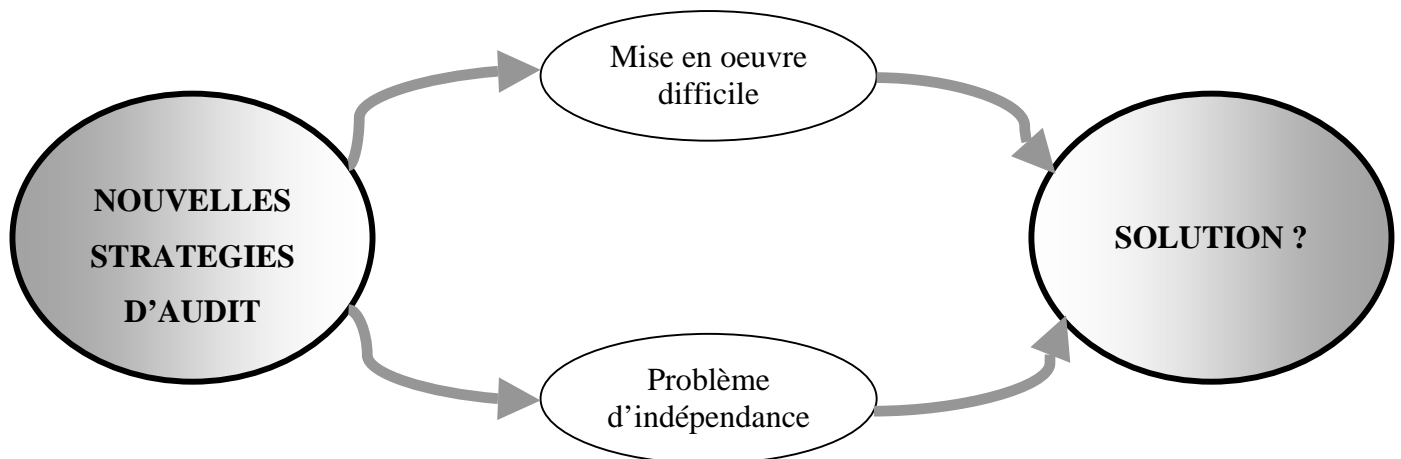


Figure 9 : Implications de l'approche risque business

La première catégorie de facteurs a trait aux difficultés pratiques de mise en œuvre.

Le premier point à souligner est celui de la transition considérable à opérer au sein du cabinet d'audit. En effet, la mise en place de ces nouvelles approches d'audit n'est pas sans conséquence sur la gestion du cabinet, en terme d'organisation et de ressources humaines. Par ailleurs, les conséquences s'en font ressentir sur les collaborateurs qui expriment beaucoup d'incertitudes.

Le deuxième point a trait à l'implémentation des nouvelles stratégies chez les entreprises. Celles-ci doivent disposer d'un contrôle interne performant pour que l'auditeur puisse réaliser des analyses détaillées de leur organisation. Egalement, les clients ne cachent pas leurs réticences quant à l'idée de dévoiler certains aspects de leur gestion dans le seul but d'aider leur CAC dans sa démarche.

La deuxième catégorie de facteurs concerne principalement la question de l'indépendance des auditeurs, accentuée par un concours de circonstances qui a également contribué à l'atténuation des apports des nouvelles stratégies d'audit.

Le premier constat est que les nouvelles stratégies d'audit ont servi à encourager la pratique des services complémentaires à l'audit, confondant ainsi l'augmentation de la valeur du processus d'audit avec une détection plus habile des besoins des clients. Cette pratique a également été favorisée par la réduction du respect de la règle de non-immixtion dans la gestion, provenant de la confusion entre une compréhension des actes de gestion dans le but de détecter les risques sur les états de synthèse, avec la mise à profit de cette compréhension pour en faire le jugement et apporter son conseil.

Par ailleurs, une perception défavorable de ces nouvelles méthodologies de la part du public, ajoutée à certaines circonstances sur la scène des affaires ont failli déstabiliser la profession au moment où celle-ci était en pleine introspection. Ainsi, la réduction constatée des contrôles de base au niveau des audits, cumulée avec les scandales financiers n'ont pas favorisé le marketing de ces méthodologies, qui d'ailleurs mettait trop souvent en avant les gains de productivité espérés, beaucoup plus que l'opportunité de déceler de nouveaux risques.

Aussi, la question de l'attitude à entreprendre en matière de stratégie d'audit reste-t-elle posée ?

**APPLICATION DES DEUX TYPES DE STRATEGIES D'AUDIT DANS UNE
SOCIETE INDUSTRIELLE**

L'objectif du cas d'application est d'illustrer les principales conclusions du mémoire, surtout celles qui indiquent une augmentation de l'efficacité de l'audit suite à l'option pour une stratégie risque business. Le choix d'illustrer l'amélioration de l'efficacité plutôt que l'augmentation de la valeur ajoutée se justifie à deux niveaux :

- d'abord, nous estimons que les apports des nouvelles stratégies d'audit sont plus importants et plus perceptibles au niveau de la qualité de l'audit qu'au niveau de sa valeur pour le client ;
- ensuite, la valeur ajoutée est une notion relative qui fait appel à la subjectivité. Un cas illustratif, aussi proche de la réalité soit-il, ne saurait constituer un moyen convaincant pour démontrer le changement apporté par les nouvelles stratégies au niveau de la valeur ajoutée.

L'étude de cas s'intéresse principalement à l'évaluation des risques inhérents. Ce choix provient essentiellement du fait que l'approche d'évaluation des risques inhérents est plus abstraite que celle des risques de contrôle, et nécessite par conséquent une illustration pour compléter sa compréhension.

Par ailleurs, l'illustration met l'accent sur les points de divergences entre les deux approches, permettant ainsi de montrer les différences de point de vue tout en évitant la redondance.

Le cas présenté est tiré d'une situation vécue, au cours de laquelle une meilleure compréhension de l'activité et de l'environnement de la société a permis d'identifier de nouveaux risques. Néanmoins, la société présentée ainsi que ses données comptables sont imaginaires. Ce choix s'impose par le respect du secret professionnel.

L'annexe 5 présente d'une manière résumée le contexte de la société étudiée.

Section 1 : Stratégie d'audit selon l'approche classique

Conclusions de la prise de connaissance générale

- La société est globalement mal organisée, toutefois, cette situation est compensée par la maîtrise de l'activité par la direction générale ainsi que la compétence de l'équipe de production.
- La stabilité des résultats sur plusieurs années et l'appartenance de la société à un groupe important nous rassurent sur la pérennité de l'entreprise, malgré l'épuisement prévu de la principale mine qui alimente la société en concentré.
- Compte tenu du faible niveau d'informatisation, nous estimons qu'il est nécessaire d'effectuer des tests conséquents sur le contrôle interne des principaux cycles de manière à obtenir une assurance sur les données répétitives.
- En raison du contexte particulier que traverse la société, nous devons rester vigilants sur le traitement des données non répétitives et les estimations de fin d'exercice.
- La société pratique l'amortissement dégressif, dont le suivi est réalisé manuellement. Il en est de même pour la comptabilité analytique. Des tests approfondis devront être menés sur le calcul des amortissements et la valorisation des stocks de sous-produits et des produits finis.

Revue analytique

La diminution des ventes de zinc s'analyse comme suit :

Effet quantité	(51)
Effet prix	37
	—
Variation	(14)

La baisse des quantités vendues est due à l'arrêt de la production pour une durée exceptionnelle de 61 jours, dont 45 jours afin de réaliser l'extension de l'usine.

Le prix moyen de vente est passé de 5 150 dhs par tonne en 2000, à 6 320 dhs par tonne en 2001. Cette augmentation des prix d'environ 23% provient de trois facteurs :

- l'augmentation des primes sur vente qui se sont établies en moyenne à 70 \$ par tonne en 2001, contre 64 \$ en 2000, soit une augmentation d'environ 10% ;
- l'augmentation des cours du zinc sur le marché international d'environ 4% ;
- l'augmentation du cours du dollar, le taux de change moyen du dollar s'est établi à 10,90 dhs en 2001, contre 10,35 en 2000, soit une augmentation moyenne d'environ 5%.

L'évolution des consommations de matières premières se présente comme suit :

	2001		2000	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Consommation zinc	34.841	96	45.823	92
Consommation des sous produits	3.483		565	
Zinc entré en circuit	38.324		46.388	
Production Zinc en tonnes	37.314		45.115	
Rendement technique	97,3%		97,2%	

⇒ Charges du personnel

L'augmentation des charges du personnel est due aux heures supplémentaires effectuées lors de l'extension de l'usine durant le troisième trimestre 2001.

⇒ Dotations d'exploitation

La stagnation des dotations d'exploitation provient du fait que la société n'a pas commencé l'amortissement de l'extension, du fait que la mise en place ainsi que la production n'a pas encore débuté.

Conclusion de la revue analytique

L'évolution en quantité des ventes et des consommations de matières premières paraissent cohérentes. Il en est de même pour les autres postes du bilan et du compte de produits et charges. Toutefois, la variation significative du prix moyen de vente paraît excessive et ne s'explique pas complètement.

Conséquences de l'évaluation du risque inhérent sur la stratégie d'audit

Nous décidons d'évaluer le contrôle interne des cycles les plus importants, à savoir :

- le cycle ventes-clients ;
- le cycle achats-fournisseurs.

Au niveau du contrôle des comptes, les zones de risques sont constituées des comptes suivants :

- Chiffre d'affaires (montant significatif et variation incohérente)
- Achats de minerais (montant significatif et risque d'erreur important compte tenu du niveau du système d'information)
- Valorisation des stocks de sous-produits et de produits finis (risque d'erreur important compte tenu de la nature du suivi analytique)
- Evaluation des installations techniques et des amortissements (travaux exceptionnels d'extension de l'usine réalisés en partie par l'entreprise pour elle-même, suivi manuel des amortissements dégressifs)
- Provisions pour dépréciations et pour risques et charges (période transitoire pour l'entreprise, risque de pilotage du résultat à ce niveau)

Section 2 : Stratégie d'audit selon l'approche risque business

Complément de la compréhension de l'activité

Dans le cadre de l'application de la nouvelle stratégie d'audit, nous sommes amenés à nous intéresser davantage à l'activité de la société, ce qui nous conduit à compléter notre compréhension de l'activité sur les points suivants :

Frais de traitement

L'activité du fondeur est de faire la façon du concentré acheté pour en extraire le métal. Les frais de traitement sont alors la rémunération du fondeur destinée à couvrir les charges de

traitement réellement supportés afin d'extraire le métal. Ces frais de traitement sont contractuels, et couvrent une grande partie des frais de production de la société. Ils sont déterminés par négociation avec le mineur, leur niveau dépend de la demande sur le concentré offert par le mineur. Par conséquent, il existe un lien entre le niveau des cours de minerais sur le marché international et le niveau des frais de traitement. Ainsi, dans un contexte de pénurie où les cours augmentent, les frais de traitement diminuent car la demande sur le minerai offert par le mineur est importante, ce qui lui permet d'exiger une baisse des frais de traitement. Toutefois, cette corrélation est atténuée par la relation à long terme entre mineurs et fondeurs.

Back to back

Le principe du back to back est d'assurer à la société un cours de vente à la livraison, égal à celui d'achat de minerais. Sur le plan pratique, des contrats d'achats de minerais sont établis avec les fournisseurs et prévoient des livraisons par période de cotation. Ces contrats déterminent donc une structure du coût d'achat du minerai. Cette structure est reproduite autant que possible sur les contrats de ventes de manière à limiter au maximum la fluctuation des cours de minerais.

La société s'efforce d'exercer le back to back dans ses ventes, toutefois, cette opération n'est pas toujours possible à 100%. Cette difficulté d'application provient du fait que les prévisions de livraison et de production sont basées sur des teneurs moyennes de concentrés achetés, ce qui génère des écarts par rapport aux prévisions de production. Ces écarts peuvent aussi provenir du fait que la société ne parvient pas à vendre une partie du zinc acheté avec la même cotation.

Lorsque le back to back n'est pas assuré à 100%, le différentiel de cours est supporté par la société.

Les cours des métaux ont donc un impact sur les comptes de la société à deux niveaux :

- la société supporte la variation de cours de cotation pour la partie des produits livrés en dehors des contrats back to back,
- la société doit valoriser au cours de clôture, les stocks de fin d'exercice contenant des métaux et qui ne sont pas couverts par le back to back, et supporte donc la variation de cours à ce niveau.

Revue analytique

A la lumière des éléments recueillis lors de la compréhension de l'activité, nous estimons que le résultat d'exploitation devrait être analysé comme suit :

		2001	2000	Variation
+	Frais de traitement	124	153	(29)
+	Escalator	4	1	3
-	Coût de traitement	151	173	(21)
=	<i>Marge sur frais de traitement</i>	(23)	(15)	(8)
+	Prime de vente	40	44	(4)
-	Frais de commercialisation	12	14	(2)
=	<i>Marge sur prime de vente</i>	28	30	(2)
+	Impact des cotations hors back to back	(1)	2	(3)
+	Taux de change (entre achat et vente)	1	(4)	5
+	Bonus technique	4	4	-
+/-	Dotations et reprises de provisions	8	0	8
=	Résultat d'exploitation	17	17	-

Résumé des principales conclusions de la revue analytique du résultat d'exploitation :

- L'évolution des frais de traitement ainsi que des primes sur vente est cohérente avec les contrats de vente de l'exercice.
- L'évolution de l'impact du back to back est cohérente avec les contrats d'achat et de vente de l'exercice.

- L'évolution de l'effet du change est cohérente avec l'évolution du cours du dollar.
- Le bonus technique est cohérent avec le taux de rendement technique figurant sur les rapports de production.
- La formation du résultat appelle deux observations majeures :
 - la structure du résultat ne semble pas cohérente, tant au niveau de sa décomposition qu'au niveau de son évolution ;
 - le résultat d'exploitation est constitué pour 8 millions de dirhams d'excédent des reprises de provisions sur les dotations aux provisions.

Conclusion de la revue analytique

Il est nécessaire d'orienter les travaux d'audit vers la compréhension des consommations des charges de traitement.

Par ailleurs, une attention particulière devra être donnée aux provisions de l'exercice.

Analyse stratégique*Adéquation Objectifs/stratégie/FCS*

Objectifs	Stratégies	FCS	Alignement ?
Trouver de nouvelles sources d'approvisionnement	Accroître la capacité de l'unité de grillage de manière à pouvoir traiter des concentrés contenant du soufre	Qualité supérieure du zinc produit	Non : Risque business lié à la dégradation éventuelle de la qualité du produit
Maintenir la marge à un niveau élevé	Faire valoir ses atouts pour récupérer les parts de marché de la société française en cours de fermeture, et absorber ainsi les charges de structure induites par l'extension de l'usine	Forte image de marque sur le plan international, rendement technique élevé	Oui
Maintenir la qualité des produits	Constituer un dernier stock important provenant de la mine dont le concentré est de bonne qualité, et l'utiliser progressivement pour gérer la transition	Relation privilégiée avec le mineur marocain dont la qualité du concentré est supérieure Qualité supérieure du zinc produit	Oui
Développer les ressources humaines	Renforcer la direction technique par des ingénieurs de la société de zinc française dont la fermeture est prévue prochainement	Rendement technique élevé	Oui

Décomposition de l'activité en business process

Les business process identifiés sont les suivants :

- Approvisionner l'usine
- Gérer les stocks
- Produire le zinc
- Commercialiser les produits

Identification des business process critiques

Business process \ FCS	Qualité des produits	Rendement technique élevé	Forte image de marque
Approvisionner l'usine			
Gérer les stocks de matières	Critique	Critique	
Produire le zinc	Critique	Critique	
Commercialiser les produits			

Comptes significatifs influencés par les business process critiques

Business process critique	Comptes significatifs influencés
Gérer les stocks de matières	Stocks de matières premières et de sous-produits
Produire le zinc	Consommations des matières premières et des sous-produits

Conclusion de l'analyse stratégique de l'entreprise

Il est nécessaire d'analyser les business process critiques « gérer les stocks de matières » et « produire le zinc » afin de s'assurer de l'exactitude des montants portés en stocks ainsi que des coûts de traitement.

L'analyse des forces du marché et de l'influence des parties prenantes

L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement : la matrice PEST

Type d'influence	Influence exercée	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
Politique Rôle dans la région	Contribution à la gestion du village (charges de structure importantes)	Risque d'exploitation élevé	Risque sur l'exactitude des charges
Environnement Evolution défavorable des cotations de matières premières Baisse de la demande mondiale sur le zinc Epuisement des réserves mondiales en zinc	Difficulté de maintenir le back to back Baisse du niveau des ventes prévisionnelles Augmentation des coûts d'approvisionnement, difficulté de maintenir le back to back	Perte de rentabilité liée aux fluctuations des cotations Risque d'exploitation élevé Perte de rentabilité	Risque sur l'exactitude de la marge Risque sur la continuité d'exploitation Risque sur l'exactitude de la marge
Social Poids des salariés Personnel industriel à faible niveau d'instruction et à faible rendement Maladies professionnelles	Revendications syndicales Productivité Litiges sociaux, revendications syndicales	Perte de rentabilité Baisse du rendement technique Perte de rentabilité	Risques sur l'exhaustivité des provisions liées au personnel, risque d'augmentation des risques fiscaux et sociaux Risque sur la maîtrise des coûts de traitement Risque sur l'exhaustivité des provisions pour risques

Technique			
Niveau des équipements	Productivité	Baisse du rendement technique	Risque sur la maîtrise des coûts de traitements
Qualité du zinc produit dans le futur (traitement de concentrés impurs)	Niveau des ventes	Baisse des primes sur ventes, dégradation de l'image de marque	Risque sur la continuité d'exploitation

L'analyse de l'influence des parties prenantes

Partie prenante	Influence exercée	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
Dirigeants	Application de la stratégie de la société (directeur général) Maintien du rendement technique (directeur d'usine) Maintien du back to back (directeur commercial)	Incapacité à atteindre les objectifs	Manipulation des résultats et du rendement technique
Groupe	Amélioration de la rentabilité du groupe	Attentes ambitieuses compte tenu du contexte ⇒ prise de risques par les dirigeants	Risque de pilotage du résultat
Institutions financières	Solvabilité de la société	Attente divergente ⇒ dépossession des biens immeubles hypothéqués	Risque sur les engagements hors bilan
Clients	Maintien de la qualité et réduction des primes sur ventes	Incapacité à maintenir la qualité	Risque sur la continuité d'exploitation
Fournisseurs	Diminution des frais de traitement	Attente contradictoire ⇒ perte de rentabilité	Manipulation des résultats et du rendement technique
Syndicats	Titularisation des temporaires	Attente divergente ⇒ perturbation de la production, perte de rentabilité	Risque d'augmentation des risques fiscaux et sociaux

Conclusion de l'analyse des forces du marché et de l'influence des parties prenantes

Les risques inhérents les plus importants identifiés concernent :

- La continuité d'exploitation ;
- La manipulation des consommations de matières, et du rendement technique ;
- L'exhaustivité des provisions (notamment les reprises effectuées cet exercice, ainsi que les provisions sur les stocks couverts par le back to back et ceux qui ne sont pas couverts).

La synthèse de l'évaluation des risques inhérents : la matrice SWOT

Points identifiés	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
Forces Appartenance à un groupe important Structure financière solide Résultats stables depuis plusieurs années Forte image de marque sur le marché international Relations de haut niveau avec ses clients et fournisseurs Clients sans risque (absence totale de litiges par le passé) Proximité de l'Europe	Incapacité de maintenir le niveau de résultat	Risque de pilotage du résultat
Faiblesses Structure déséquilibrée du résultat Faible maîtrise des paramètres influant sur le résultat Difficulté de détermination des consommations de matières Faible niveau d'informatisation Comptabilité analytique manuelle et très imparfaite Faible niveau de productivité du personnel industriel Difficulté à traiter les minerais contenant des impuretés	Absence de maîtrise du coût de revient Difficulté à maintenir le niveau de rendement technique	Risque sur l'exactitude des stocks et de la marge

Opportunités Mise à niveau des installations et extension de la capacité de traitement pour traiter le minerai importé Réglementation sur l'environnement de plus en plus contraignantes pour les concurrents européens Fermeture prochaine d'une grande société en France (possibilité de récupérer le matériel voire même du personnel de haut niveau)	Risque provenant de la gestion de la transition entre l'ancien système et le nouveau	Risque sur l'évaluation des immobilisations (production par l'entreprise elle-même)
Menaces Influence de l'extension de l'usine sur le rendement technique Incertitude sur le maintien de l'image de marque Baisse de la demande mondiale sur le zinc	Pertes de rentabilité, risques d'exploitation élevé	Risque sur la continuité d'exploitation

Conséquences de l'évaluation du risque inhérent sur la stratégie d'audit

Au niveau de l'évaluation du contrôle interne, les cycles à analyser sont les suivants :

- Cycle comptable : production-stocks ;
- Business process critiques : « gérer les stocks de matières » et « produire le zinc ».

Au niveau du contrôle des comptes, les zones de risques sont constituées des comptes suivants :

- Stocks de matières premières et de sous-produits ;
- Provisions pour risques et charges ;
- Evaluation des installations techniques et amortissements ;

Par ailleurs, une attention particulière sera accordée à la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité à moyen terme.

Conclusion du cas pratique

L'application des deux types de stratégies dans un même contexte montre que celles-ci peuvent aboutir à deux orientations différentes de la mission d'audit, et ce avant même de prendre en compte l'évaluation du risque de contrôle.

En effet, alors que la stratégie classique nous conduit à étudier les cycles ventes et achats au niveau du contrôle interne, la stratégie risque business s'intéresse davantage au cycle stocks et plus particulièrement aux consommations de matières premières et des sous-produits.

Par ailleurs, au niveau de l'identification des risques sur les comptes significatifs, la stratégie classique identifie beaucoup de zones de risques, eu égard au seuil de signification et au risque d'erreur sur ces comptes. En revanche, la stratégie risque business se focalise sur un nombre plus limité de zones de risques.

Ces différences dans l'orientation de la mission d'audit, proviennent d'une démarche logique et justifiée dans les deux cas de figure.

Néanmoins, nous avons vu qu'une meilleure compréhension de l'activité peut modifier notre approche de revue analytique et permet d'avoir une autre vision sur les risques d'audit. Par ailleurs, la prise en compte des éléments stratégiques ainsi que l'analyse des forces du marché et l'influence des parties prenantes orientent l'auditeur vers l'identification de nouveaux risques.

Conclusion générale

Il est intéressant de remarquer que durant les années 1990, deux forces macroéconomiques se sont développées parallèlement, et sont apparues avec l'affaire Enron. Allusion est faite ici, d'une part, aux forces économiques et technologiques qui ont causé une révolution interne dans les pratiques d'audit, aboutissant au développement de l'approche d'audit basée sur le risque business. D'autre part, les forces régulatrices et légales, éveillées par la défaillance des organes de gestion ainsi qu'une passivité de certains CAC, ont procédé à un examen externe de la profession, qui s'est soldé par l'adoption de nouvelles réglementations plus contraignantes. La conjugaison de ces forces internes et externes a créé une confusion au sujet de la mission du CAC.

Une solution partielle à cette situation consisterait à combiner les deux approches, de manière à tirer profit des apports des deux approches, tout en restant vigilant sur leurs faiblesses. Cependant, la réflexion sur une solution plus complète à cette situation constitue sans doute pour les professionnels, un des plus grands défis de l'histoire de la profession.

Nous avons établi au cours de nos développements que l'approche risque business contribue tant à l'amélioration de la qualité de l'audit qu'à l'augmentation de la valeur apportée aux clients par l'intervention du CAC. Toutefois, cette contribution doit être considérée davantage comme un complément à l'approche classique plutôt qu'une substitution aux techniques traditionnelles d'audit.

En effet, une évaluation du risque, aussi parfaite soit-elle, ne peut en aucun cas remplacer certaines techniques d'audit de collecte des éléments probants propres à certains comptes, telles que l'observation physique, la consultation des documents reçus par l'entreprise, les demandes de confirmation de solde, ou tout simplement les contrôles arithmétiques. C'est ainsi que les travaux menés dans le cadre de l'évaluation du risque inhérent et du risque de contrôle sur les stocks ne suffisent pas à remplacer une assistance à un inventaire physique, même si une meilleure vision de l'activité permet sans doute d'avoir un regard critique sur le niveau des stocks et leur valorisation.

Par ailleurs, l'inadéquation de fait entre la définition du risque d'audit et la définition du risque stratégique implique nécessairement que certains risques d'audit restent non couverts par l'analyse stratégique, et à l'inverse, des risques identifiés par l'analyse stratégique n'intéressent pas l'auditeur. Ainsi, nous convenons que l'analyse stratégique permet d'identifier une partie importante des risques business, ce qui fournit à l'auditeur des éléments pour couvrir d'une manière plus efficace l'assertion « exhaustivité ». En revanche, pour les autres assertions, on ne peut pas affirmer que l'analyse stratégique soit d'un grand concours.

Par conséquent, le premier pas vers la solution idéale à la problématique posée par l'approche d'audit se trouve logiquement dans la combinaison entre l'approche classique et l'approche du risque business.

Malgré cela, il semble que cette solution ne saurait être complète tant que les difficultés de sa mise en œuvre ne seront pas dépassées, et que le problème de la valeur ajoutée de l'audit ne sera pas mieux résolu. D'ailleurs, nous sommes convaincus, à la lumière de nos recherches, que la solution au problème de la valeur apportée par les auditeurs ne se situe pas au niveau du processus d'audit, mais se trouve dans l'articulation dans le cadre de la relation d'agence, entre les dirigeants et les actionnaires d'une part, et les auditeurs et leurs rémunérations d'autre part. A notre avis, il subsistera toujours un problème de valeur attendue de l'audit, tant que ce ne sont pas les bénéficiaires de la prestation d'audit qui en supportent le coût, d'une manière directe. Aussi, la clé de ce volet de la problématique n'est-elle pas dans une solution juridique ?

D'une manière plus générale, la recherche de la solution à la problématique de l'audit devrait susciter un intérêt plus important aujourd'hui qu'à n'importe quelle époque de l'histoire de la profession, du fait de la forte médiatisation qui n'a pas épargné son image. Sur la base de notre connaissance de la problématique, nous estimons que la recherche pourrait se concentrer sur deux axes.

Le premier axe serait celui réservé à l'approfondissement des techniques disponibles actuellement, que ces techniques proviennent de l'approche classique ou de l'approche risque

business. Ainsi, l'amélioration de la collecte des éléments probants à partir de l'analyse stratégique ou la mesure de la performance, ou encore l'élaboration de nouvelles techniques pour mettre en évidence le lien entre les risques identifiés et le choix des techniques d'audit, constituent autant de voies de recherches intéressantes sur lesquelles les instances ordinales de la profession pourraient orienter ses membres.

Le deuxième axe consisterait à rechercher la solution dans les résultats des recherches entreprises par les professions qui traitent du comportement humain. Cette idée vise à approfondir ce changement introduit par l'approche du risque business dans la philosophie de l'audit, qui est la prise en compte de la dimension humaine derrière l'élaboration des états de synthèse.

Sommaire des annexes

	Page
Annexe 1 : Exemple de questionnaire portant sur les éléments introduits par les nouvelles stratégies d'audit dans l'évaluation de l'environnement général du contrôle interne	135
Annexe 2 : Exemple de questionnaire de revue du processus de clôture des comptes	138
Annexe 3 : Exemple de questionnaire d'appréciation du processus interne de maîtrise des risques de l'entreprise	144
Annexe 4 : Proposition de plan stratégique dans le cadre de l'application des nouvelles stratégies d'audit	147
Annexe 5 : Présentation du contexte de la société Zinc du Maroc	151

Annexe 1

Exemple de questionnaire portant sur les éléments introduits par les nouvelles stratégies d'audit dans l'évaluation de l'environnement général du contrôle interne

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL DU CONTROLE INTERNE	Réponses O/N
--	-----------------

Implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle

La communication n'est pas suffisante entre le conseil d'administration et les auditeurs internes et externes.	
Le conseil d'administration n'a pas d'influence réelle sur les décisions.	
Le nombre de réunion ou les sujets qui y sont abordés ne sont pas appropriés.	
Le conseil d'administration n'examine pas dans le détail de façon appropriée les activités - les questions délicates ne sont pas abordées et suivies avec la direction.	
Le conseil d'administration n'est pas convenablement impliqué dans la préparation des reportings financiers.	
Le turnover est élevé parmi les membres du conseil d'administration.	
La direction est contrôlée par une ou plusieurs personnes sans surveillance appropriée par le conseil d'administration.	
La direction n'a pas véritablement fait ses preuves dans ce métier.	
Les services non financiers prennent part de façon excessive dans le choix des principes comptables et la détermination des estimations significatives.	
La direction est trop soucieuse de maintenir ou d'améliorer le cours de l'action de l'entreprise ou le niveau de résultat.	
La direction n'accorde pas d'attention suffisante au contrôle interne.	

La direction n'est pas en mesure de corriger dans des délais raisonnables les situations anormales qui ont été portées à sa connaissance.	
La direction fixe des attentes et des objectifs excessivement agressifs au personnel opérationnel.	
Une part importante de la rémunération de la direction provient de bonus ou de primes, dont le niveau est conditionné par l'atteinte d'objectifs de résultat opérationnel ou de financier particulièrement agressifs.	
La direction est agressive dans ses choix de principes comptables et dans la détermination des estimations comptables.	
La direction ne consulte pas ses auditeurs sur les questions significatives relatives au contrôle interne et aux problèmes comptables, ou il existe de fréquentes divergences de point de vue sur ces questions.	
La direction montre une attitude désinvolte et un contrôle inadéquat à l'égard des risques business significatifs.	
La direction fait preuve de peu de souci quant au respect de ses obligations légales et réglementaires.	
Des condamnations ou des plaintes ont été prononcées par le passé contre le client ou sa direction pour fraude ou non respect de la réglementation économique ou boursière.	
La direction accorde très peu d'importance à l'audit.	
La direction tente de limiter l'étendue des travaux d'audit (directement, par exemple en limitant l'accès aux interlocuteurs ou à l'information, ou indirectement, par exemple en imposant des contraintes de planning ou de budget excessives), ou impose des deadlines déraisonnables.	
La direction tente de limiter les possibilités de communiquer efficacement avec les membres du conseil d'administration.	

L'honnêteté et l'éthique

Les valeurs et les standards de comportement du client n'obéissent pas à des règles ou à un code de bonne conduite.	
Les moyens utilisés pour communiquer et promouvoir les valeurs ou l'éthique du client sont inefficaces.	

La direction ne tente pas de réduire les primes ou supprimer les incitations ou les tentations qui peuvent conduire le personnel à un comportement malhonnête, illégal ou contraire à l'éthique.	
La direction ne montre pas l'exemple.	

La politique sociale

Les procédures d'embauche, de formation, de motivation, d'évaluation, de promotion, de rémunération, de transfert ou de licenciement ne sont pas adaptées.	
Il y a un manque de procédure d'étude de candidature à l'embauche d'employés ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés.	
Il n'existe pas de définition de poste ou de manuels de référence informant le personnel de ses devoirs et obligations.	
Les modalités de communication et de mise en place des règles et procédures applicables au personnel des sites décentralisés ne sont pas appropriées.	
Les règles et les procédures ne sont pas claires, ou éditées, mises à jour ou révisées périodiquement.	
Des personnes exerçant les fonctions de contrôle clé ne prennent pas ou peu de vacances.	
Des employés, connus pour leur mécontentement, ont accès à des actifs susceptibles d'être détournés.	
Un changement a été remarqué dans le comportement ou dans le mode de vie d'employés ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés.	
Il est connu que certains employés ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés, connaissent une situation financière personnelle précaire.	

Annexe 2

Exemple de questionnaire de revue du processus de clôture des comptes

<p style="text-align: center;">QUESTIONNAIRE DE REVUE DU PROCESS DE CLOTURE DES COMPTES</p>	<p style="text-align: center;">Réponses O/N</p>
<p>Planification de la clôture des comptes</p> <p>Le service comptable a défini un planning d'arrêté précisant l'ensemble des documents et informations à obtenir, ainsi que l'ensemble des traitements et des tâches à effectuer.</p> <p>Ce planning existe tant pour les arrêtés annuels que pour les arrêtés mensuels.</p> <p>Pour les arrêtés annuels, le planning a été arrêté en tenant compte des contraintes calendaires liées à l'intervention du Commissaire aux Comptes (il a notamment été prévu un délai suffisant entre la mise à disposition de la balance générale définitive et la tenue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes).</p> <p>Le planning d'arrêté a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des acteurs du processus (comptabilité générale mais également autres services).</p> <p>Le respect du planning par les acteurs du processus est suivi par le service comptable, de façon à identifier les axes d'amélioration ultérieurs, dans le cas où certains acteurs ne pourraient pas tenir les délais impartis.</p>	

Production des états de synthèse

Il existe un manuel de procédures décrivant les procédures, l'organisation comptable, ainsi que les schémas comptables utilisés, conformément à la loi comptable.

La société s'est dotée d'un plan de comptes conforme au plan comptable marocain, les schémas comptables appliqués sont également conformes à ceux préconisés par le CGNC.

La société dispose d'un logiciel comptable adapté à ses activités et ses spécificités, évolutif et reconnu sur le marché.

L'exhaustivité des inputs est garantie :

- le logiciel comptable est intégré avec les applicatifs de gestion (immobilisations, paie,...) il est sécurisé et fait l'objet de contrôles de conformité ;
- les alimentations directes (manuelles) du logiciel comptable sont limitées, listées de façon exhaustive et enregistrées dans des comptes spécifiques de la balance générale. Une liste des écritures manuelles peut être éditée sur demande (journal des OD ?)

Les opérations sont enregistrées quotidiennement en comptabilité.

Le service comptable assure généralement la gestion comptable d'un certain nombre de domaines tels que les immobilisations, les charges externes :

- Immobilisations : les procédures de circulation des pièces justificatives doivent faciliter l'arrivée des factures d'acquisition et des justificatifs de cessions ou de mises en rebus des immobilisations au service comptabilité générale ;

- Charges externes : les procédures d'engagement des dépenses et de circulation des factures doivent permettre à la comptabilité générale de s'assurer qu'elle a en sa possession et dans des délais raisonnables l'intégralité des factures correspondant aux dépenses réalisées. Le service comptable doit être en mesure d'identifier les factures manquantes et de procéder aux relances nécessaires. Les factures sont saisies sans délai dans le logiciel de gestion. Des contrôles de conformité sont opérés pour détecter les éventuelles erreurs de saisie. Pour les arrêtés annuels, le service comptable a défini une procédure spécifique permettant d'identifier et de comptabiliser les charges à payer. Cette procédure est respectée.

L'organisation du service comptable doit permettre une séparation des tâches, notamment dans le cas où la fonction comptable est centralisée : l'unité de production comptable doit alors être séparée de l'unité de contrôle comptable.

Contrôle du processus de clôture des comptes

Il est procédé pour tous les traitements comptables à des contrôles opérationnels de conformité. Ainsi, chaque agent chargé de la comptabilisation d'opérations doit s'assurer du bon déroulement des enregistrements comptables.

Il doit en particulier vérifier que :

- l'enregistrement comptable est exhaustif
- les comptes mouvementés sont ceux à mouvementer
- les montants traités sont ceux à saisir
- la date d'enregistrement comptable est celle du jour.

Ces points de contrôle sont notamment couverts :

- en pointant les journaux comptables avec les pièces saisies et en vérifiant que les lots saisis ont bien été traités et comptabilisés ;

- en rapprochant quotidiennement les comptabilités auxiliaires issues des chaînes de gestion de la comptabilité générale.

Les anomalies de traitement et erreurs de saisie sont détectées le jour même de leur survenance et sont recyclées sans délai.

Le service comptable doit s'assurer périodiquement de l'exhaustivité, de la qualité et des méthodes d'évaluation retenues par la société. Les principales méthodes à valider concernent notamment :

- les provisions liées au personnel : litiges sociaux,
- les provisions fiscales consécutives à d'éventuels redressements ;
- l'entrée au patrimoine et l'amortissement des immobilisations.

A tous les comptes de la balance est affecté un service responsable de leur suivi et de leur justification.

Le service comptable reçoit des services opérationnels l'ensemble des justificatifs.

Il établit un tableau de bord permettant le suivi de la qualité des justificatifs reçus au moyen d'indicateurs tels que : le nombre de comptes non justifiés, le nombre le montant et l'ancienneté des suspens dans les comptes, les litiges en cours, les passages en pertes.

Pour chaque compte, les justificatifs sont produits selon une périodicité définie. Les justificatifs sont exhaustifs pour les arrêtés annuels.

La formalisation de ces justificatifs est satisfaisante :

- les soldes indiqués doivent correspondre aux soldes des comptes de la balance générale définitive ;
- les libellés des écritures doivent être explicites
- les justificatifs doivent comporter la signature du responsable de service.

Les effectifs de la comptabilité générale comprennent un ou plusieurs contrôleurs comptables dont la mission est clairement définie.

Ces contrôleurs comptables disposent d'une bonne culture financière et comptable.

L'organisation de leurs contrôles est arrêtée en prenant en considération la notion de comptes sensibles (comptes sur lesquels la périodicité et l'étendue de leurs contrôles sont plus fortes)

Ils font un recensement régulier des comptes qui n'ont pas été justifiés selon la périodicité voulue, ou pour lesquels la qualité du justificatif est insuffisante. Ils informent régulièrement le chef comptable ou le directeur financier des dysfonctionnements observés.

La société procède à des contrôles de cohérence et de vraisemblance sur les états financiers et les situations intermédiaires :

- les soldes des comptes de bilan et résultat sont comparés par rapport à la période précédente et aux prévisions,
- les produits et charges liés à l'activité principale font l'objet d'analyses approfondies (décomposition des variations en effet prix et effet quantité),
- des bouclages de stocks en quantité sont réalisés et les écarts sont investigués,
- des tests de cohérence de la TVA sont effectués, aussi bien pour la TVA récupérable que pour la collectée.

Sauvegarde de l'information

La sécurité du classement et de l'archivage des justificatifs comptables est garantie. Les procédures existantes permettent de limiter les risques de pertes, de disparition de preuves ou de vol de documents confidentiels.

En matière de contrôles informatiques :

- il est procédé à des sauvegardes périodiques des informations ;
- il existe une protection suffisante des accès aux transactions de saisies comptables, avec notamment un accès limité aux comptes dont les personnes sont gestionnaires.

Annexe 3

Exemple de questionnaire d'appréciation du processus interne de maîtrise des risques de l'entreprise

QUESTIONNAIRE D'APPRECIATION DU PROCESSUS INTERNE DE MAITRISE DES RISQUES	Réponses O/N
Opérations	
Très forte concurrence ou saturation du marché, accompagné de baisse des marges.	
Secteur d'activité en déclin avec un nombre de défaillance d'entreprises élevé, ou secteur d'activité soumis à de brusques changements, tels qu'une chute significative de la demande, métier sensible aux récentes évolutions technologiques ou produits rapidement obsolètes.	
Variations inattendues de la croissance ou de la rentabilité, en particulier par comparaison aux autres sociétés du secteur.	
Changements dans l'environnement opérationnel de l'entité.	
Nouveaux responsables aux postes financiers et opérationnels clés. (départ du chef comptable après la clôture).	
Nouveau système d'information, ou système profondément modifié.	
Nouvelles gammes, nouveaux produits ou nouvelles activités significatifs.	
Prévisions de ventes irréalistes ou programmes d'incitation à la performance agressifs.	
Nombreux retours clients.	
Restructuration organisationnelle de l'entreprise.	
Opérations très sensibles aux variations de taux d'intérêts.	
Une part importante de l'activité a lieu avec des pays où les pratiques commerciales sont opaques.	
Un nombre limité d'opérations ont un impact significatif sur les performances.	

Il existe des biens susceptibles d'être détournés, tels que des sommes importantes en liquide, des actifs facilement revendables. Les biens en stocks sont de petite taille, ont une valeur marchande élevée, ou sont très demandés. Les immobilisations sont de petite taille, négociables facilement ou non identifiables.	
Il existe des transactions significatives avec des tiers sans rapport avec l'objet social, ou avec des entités qui ne sont pas auditées ou qui sont auditées par un autre cabinet.	
Conditions financières	
Incapacité des activités opérationnelles à générer du cash flow alors que les résultats sont en hausse.	
Résultat d'exploitation déficitaire ou détérioration significative des résultats.	
Difficultés à honorer les échéances (ou à respecter les échéanciers d'emprunts).	
Capacité limitée à trouver des financements complémentaires (par exemple en raison endettement élevé ou d'une structure du capital inadéquate).	
Forte détérioration des capacités financières et du niveau des liquidités, ou menace de cessation de paiement imminent. Incertitude sur la continuité d'exploitation mentionnée dans le dernier rapport des commissaires aux comptes/auditeurs.	
Comptabilité	
Les comptes sont arrêtés sur la base d'estimations importantes qui reposent sur des incertitudes ou sur des jugements subjectifs; ou ces éléments sont potentiellement sujets à des changements à court terme pouvant avoir un effet sur la continuité d'exploitation du client.	
Il existe des transactions complexes ou des accords innovants (surtout à l'approche de la clôture) dont les effets sur les états de synthèse sont difficiles à évaluer, ou qui posent des questions sur la méthode de comptabilisation à retenir.	
Il y a eu de nombreuses livraisons aux clients effectuées peu avant la clôture.	
Il existe de nouvelles exigences comptables, statutaires ou réglementaires pouvant compromettre la stabilité ou la rentabilité du client.	

Des critiques ont été exprimées au sujet des pratiques du client en matière de comptabilité et de reporting financier.	
L'annonce de résultats financiers décevants pourrait remettre en cause des opérations en cours (financement, obtention de contrats, etc.).	

Le client a-t-il formalisé son processus d'évaluation du risque ?

Sinon, existe-t-il un processus informel?

En accord avec les facteurs de risque identifiés ci dessus, est-ce que le processus d'évaluation du risque du client :

- Identifie et analyse chacun des risques?
- Si oui, le client a-t-il pris des mesures appropriées pour limiter chacun de ces risques?

Annexe 4

Proposition de plan stratégique dans le cadre de l'application des nouvelles stratégies d'audit

Généralités

Description de l'activité

Description succincte du client et de son activité, principaux marchés et produits commercialisés, données importantes...

Cadre de notre intervention

Mission de CAC, mission d'audit contractuel, ainsi que les informations relatives au mandat qui nous a été confié, notamment, date de nomination, entreprise cotée ou pas, filiale d'un groupe établissant des comptes consolidés, présence d'un co-CAC, répartition des travaux (en annexe), exigences réglementaires particulières, rapports à émettre...

Principaux interlocuteurs

Organigramme succinct, nom, fonction, téléphone et mail de nos principaux interlocuteurs...

Calendrier du client

Dates de clôture, de remontée des informations au groupe lorsque l'entreprise est consolidée, date du conseil d'administration arrêtant les comptes, date de publication d'informations financières, calendrier de présentation des rapports....

Changements significatifs de l'exercice

Cette partie du plan stratégique doit recenser tous les changements significatifs de l'exercice ainsi que les modifications significatives de l'activité ou de l'organisation du client qui auraient un impact sur la modélisation en business process ou sur la stratégie d'audit.

Cela peut concerner des événements tel qu'une acquisition majeure ou prise de participation significative durant l'exercice, une cession ou abandon d'une activité, un nouveau management,

une émission d'obligations, une augmentation de capital, la conclusion de contrats significatifs, une restructuration, des investissements majeurs...

Seuil de signification préliminaire

Seuil d'inexactitudes au delà duquel la compréhension des états de synthèse peut être altérée. On se référera aux normes d'audit en la matière pour déterminer le seuil de signification à appliquer au client.

Revue analytique sommaire

Analyse des principales variations des postes du bilan et du compte de produits et charges, analyse de la marge d'exploitation...

Compréhension des axes stratégiques

Environnement du marché

Évolution et tendances du marché, évolution de l'environnement concurrentiel, informations sur l'incidence des évolutions réglementaires ou juridiques, conclusion de notre analyse PEST...

Conclusion de notre analyse stratégique

Principaux risques business découlant de la stratégie, des facteurs clés de succès ou des business process, comptes significatifs influencés par les business process critiques...

Conclusion de notre étude de l'influence des parties prenantes

Identification des parties prenantes dont les attentes sont ambitieuses, contradictoires ou divergentes, ainsi que les principaux risques business en découlant.

Organisation du client

Cycles comptables

Description des changements significatifs au niveau des cycles comptables, et impact sur les contrôles qui leurs sont associés (changement de procédure, changement de système d'information...), le cas échéant évolution de notre jugement sur ces nouveaux contrôles.

Business process critiques

Enumération des business process critiques influant sur des comptes significatifs, et identification des principaux risques sur ces business process.

Environnement de contrôle

Principales conclusions sur :

- l'évaluation de l'environnement général du contrôle interne ;
- le risque de fraude ;
- le processus de clôture des comptes ;
- le processus interne de maîtrise des risques ;
- le contrôle interne des cycles comptables significatifs ;
- la revue informatique.

Ces conclusions découlent des travaux menés lors de la phase d'évaluation du risque de contrôle, détaillés au niveau du premier chapitre de la deuxième partie du mémoire.

Stratégie d'audit*Points d'audit importants*

Description des points d'audit importants de l'exercice et suivi de ceux de l'exercice précédent, compte tenu du seuil de signification préliminaire.

Risque combiné

Compte significatif	Risque inhérent	Business process ou cycle comptable associé	Risque de contrôle	Risque combiné	Procédures d'audit

Equipe d'audit

Nom des collaborateurs de l'équipe d'audit, rôles fonctionnels et opérationnels, noms des intervenants techniques....

Planning d'intervention

Dates prévisionnelles d'intervention compte tenu des contraintes du client.

Annexe 5

Présentation du contexte de la société Zinc du Maroc

Historique de la société

La société Zinc du Maroc est une société anonyme créée durant les années 1970. Son capital est réparti entre un groupe qui en détient 90%, et des investisseurs institutionnels pour 10%. Le groupe en question compte une vingtaine de sociétés, dont la société Zinc du Maroc représente la participation la plus importante.

L'usine de la société est située dans un petit village composé exclusivement des employés de la société et de leurs familles. L'activité de la société consiste à traiter le concentré de zinc acheté auprès des mines aussi bien localement qu'à l'étranger, en vue de le transformer en zinc. La quasi-totalité des produits fabriqués par la société est destinée à l'exportation.

Son développement s'est réalisé progressivement depuis sa création. La société est connue sur le plan international par la qualité supérieure de son zinc.

Sa rentabilité est stable depuis plusieurs années, et son rendement technique (taux d'extraction du zinc contenu dans le concentré) est supérieur à 97%, et ce depuis sa création.

Spécificités du secteur d'activité

Le secteur de la transformation de concentrés de minerais se caractérise par les spécificités suivantes :

⇒ Frais de traitement du zinc

Le mineur paie au fondeur des frais de traitement par tonne métrique livrée. Ces frais, contractuels, sont calculés en fonction des standards admis dans le secteur à l'échelle internationale sur la base d'un cours de zinc minimum. Ils sont augmentés de 0,25 dollar pour chaque dollar de hausse au-dessus du cours de base. Ce réajustement des frais de traitement est appelé Escalator dans le jargon minier. Il est négocié afin de faire profiter le fondeur du gain

réalisé par le mineur lorsque les cours des métaux augmentent. Cet effet escalator ne peut être que positif, car en cas de baisse des cours des métaux, aucun rajustement à la baisse n'est envisageable.

Les frais de traitement sont déduits directement par le fondeur du montant des métaux payables. Les achats sont comptabilisés nets de ces déductions.

⇒ Bonus technique

Le zinc contenu dans le concentré livré est payable à concurrence de 95%. Ainsi une partie du métal n'est pas payée par le fondeur car elle est sensée être perdue. Cependant, la société réussit à récupérer une partie de ce métal non payé au mineur, car la perte n'est que d'environ 2,5% (rendement supérieur à 97%). La différence entre la perte théorique et la perte réelle représente un bonus technique pour le fondeur.

⇒ Cours

Les cours retenus pour la valorisation des métaux sont ceux de la Bourse des Métaux de Londres, publiés par le bulletin « London Metal Exchange ».

⇒ Monnaie de facturation

La monnaie de facturation est généralement le dollar US. La société procède à des couvertures de change à terme qui permettent de limiter l'impact des variations de change.

⇒ Relation entre le fondeur et les clients

Les clients paient au fondeur une prime de vente en plus du cours des métaux. Cette prime est fixée d'un commun accord entre les deux parties. Son importance dépend de la qualité du zinc livré ainsi que de la proximité géographique du fondeur.

Données comptables de l'exercice

Les éléments les plus importants du bilan et du compte de produits et charges de la société se synthétisent comme suit, en millions de dirhams :

ACTIF	2001	2000	Variation
Actif immobilisé	180	103	77
Immobilisations corporelles	160	80	80
Immobilisations financières	20	23	(3)
Actif circulant	191	145	46
Stocks	127	95	32
Clients et comptes rattachés	40	22	18
Etat et autres débiteurs	14	8	6
Titres et valeurs de placement	10	20	(10)
Trésorerie actif	27	4	23
	398	252	146
	====	====	====

PASSIF	2001	2000	Variation
Financement permanent	242	202	40
Capitaux propres	181	156	25
Capitaux propres assimilés	32	46	(14)
Dettes de financement	29	0	29
Passif circulant	93	37	56
Fournisseurs et comptes rattachés	84	32	52
Autres créditeurs	9	5	4
Trésorerie passif	63	13	50
	398	252	146
	====	====	====

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES	2001	2000	Variation
Produits d'exploitation	292	302	(10)
Ventes de biens produits	282	296	(14)
Reprises d'exploitation	10	6	4
Charges d'exploitation	271	281	(10)
Achats consommés de matières et Fournitures	197	210	(13)
Autres charges externes	19	18	1
Charges de personnel	26	24	2
Dotations d'exploitation	29	29	-
Résultat d'exploitation	21	21	-
Résultat financier	2	3	(1)
Résultat non courant	(2)	(3)	1
Impôt sur le résultat	(4)	(4)	-
	—	—	—
Résultat net	17	17	-

Evènements significatifs récents

⇒ Evolution du marché

L'exercice 2001 a connu la fermeture de plusieurs unités de production de zinc en méditerranée, et l'exercice 2002 verra vraisemblablement la fermeture de la dernière mine de zinc au niveau mondial, ainsi que d'une grande société française de production de zinc. Les seules réserves de concentré sont constituées des mines de cuivre, dont le zinc représente un sous-produit. Afin de pallier ce problème, la société envisage la consommation intégrale de tous ses sous produits au cours de l'exercice 2002. Elle a également entamé des négociations en vue de faire des approvisionnements massifs de manière à renforcer son stock stratégique situé jusqu'à présent à 10.000 tonnes de concentré, et qui passera à environ 25.000 tonnes en 2002.

⇒ Extension de l'usine

L'usine dispose d'une capacité de traitement de concentré d'environ 80.000 tonnes par an. En 2001, suite à la fermeture du principal fournisseur de concentré dont la qualité est supérieure,

la société a procédé à une extension de son unité de production, portant la capacité de traitement à 160.000 tonnes de concentré. Cette extension était indispensable pour répondre aux exigences techniques du traitement des concentrés de zinc des autres fournisseurs, qui contiennent beaucoup d'impuretés, et qui nécessite une unité de grillage du concentré plus importante.

L'extension sera accompagnée par une augmentation de la production des sous-produits du fait de l'augmentation du volume de traitement. La production de sous-produits et de déchets doit être limitée car elle se traduit par une baisse du rendement technique. La rentabilité de l'incorporation de ces sous produits dans la chaîne de production n'est pas mesurée, et la mise en place d'une telle mesure de leur rentabilité est techniquement difficile du fait que ces sous-produits sont mélangés avec la charge de grillage conjointement avec d'autres matières.

⇒ Changement récent du management

L'année 2001 a connu le changement de directeur général, qui s'est accompagnée par des modifications au niveau des directeurs opérationnels, dont notamment le directeur de production.

Seuil de signification

Le seuil de signification (ou de matérialité) est fixé à 3 millions de dirhams.

Comptes significatifs

Les comptes significatifs identifiés par rapport au seuil de matérialité ainsi que la probabilité d'erreurs sont les suivants :

- Installations techniques et dotations aux amortissements
- Titres de participation
- Stocks
- Chiffre d'affaires et comptes clients
- Achats consommés et comptes fournisseurs
- Charges du personnel
- Provisions

Bibliographie

1. DOCUMENTATION GENERALE DE BASE**1.1 Textes officiels nationaux**

- Loi n°15.89 du 8 janvier 1993 réglementant la profession d'expert comptable et instituant un ordre des experts comptables
- Décret du 16 juillet 1990 créant le diplôme national d'expert comptable
- Dahir du 25 décembre 1992 portant promulgation de la loi n°9.88 relative aux obligations comptables des commerçants
- Loi 17.95 relative aux sociétés anonymes
- Loi 5.96 relative aux sociétés à responsabilité limitée

1.2 Textes officiels étrangers

- Sarbanes-Oxley act (Etats-Unis)
- Loi sur la Sécurité Financière (France)
- Communication de la commission européenne en date du 21 mai 2003, portant sur le renforcement et l'harmonisation de la qualité du contrôle légal des comptes dans l'Union Européenne
- Rapport du PAE, Panel on Audit Effectiveness (Observatoire sur l'efficacité de l'audit créé par le Public Oversight Board (POB), 2000

1.3 Codes et mémentos

- Code Général de Normalisation Comptable
- Le Manuel des Normes d'Audit Légal et Contractuel de l'Ordre des Experts Comptables
- Normes de la CNCC (France)
- Normes d'audit internationales (ISA)

- Note d'information de l'OEC sur la loi Sarbanes-Oxley et la directive européenne relative au contrôle légal des comptes sur l'exercice des missions d'audit et de CAC.

2. OUVRAGES

- Audit financier, ouvrage de l'Association Technique d'Harmonisation de Cabinets d'audit et conseil (France)
- Le manuel d'audit du cabinet Ernst & Young
- Strategor, ouvrage de l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris, département stratégie et politique d'entreprise, 1999
- Kotler et Dubois, « Marketing Management », 1998
- B. Coriat et O. Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise », 1995

3. REVUES SPECIALISEES

- Carpenter et Dirsmith « Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession », in Accounting, organizations and society, 1993
- Francis J.R « Auditing and subjectivity », in Accounting, organizations and society, 1994
- Hélène Bon, présidente de l'IFEC UNCC, principal syndicat français des experts comptables et commissaires aux comptes, in Enjeux les Echos, mars 1995
- P. Moizer, « An ethical approach to the choices faced by auditors », in Critical perspectives on accounting, 1995
- Dalton & Kelley « A comparison of dysfunctional behaviors by tax accountants and auditors under time budget pressure », in Advances in accounting n°15, 1997
- H. Groveman « How auditors can detect financial statement misstatement », in Journal of accountancy, n°180, 1995
- Otley & Pierce, « Auditor time budget pressure: consequences and antecedents », in Accounting, auditing and accountability journal
- K.Jepesen « Reinventing auditing, redefining consulting and independence, in European accounting review», 1998

- Hackenbrack & Knechel « An empirical examination of time usage in the audit process », in Contemporary Accounting Research, automne 1997
- C.Simon & H.Stolowy, « vingt ans d'harmonisation comptable internationale », in Comptabilité-contrôle-audit, 1999
- Enquête réalisée par l'Institut Epsy en juin 2002 auprès d'un échantillon de 500 CAC en France

4. MEMOIRES D'EXPERTISE COMPTABLE ET THESES DOCTORALES

- Mohammed Khalid Ben Otmane – Le commissariat aux comptes dans l'entreprise marocaine – Session de novembre 1996
- Eric Boyer – Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer. Combiner les approches classiques du risque et l'analyse stratégique pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs de l'information financière – Session de mai 2002
- Jérôme Magnan – Analyses de données informatisées : quel intérêt pour le commissaire aux comptes et comment les mettre en œuvre ? – Session de mai 2002
- Robert Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004
- Olivier Herrbach, thèse de doctorat en sciences de gestion de « Le comportement au travail des collaborateurs des cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique » décembre 2000

5. ARTICLES DE PRESSE

- Divers articles émanant du CSOEC Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables français, parus entre avril 2003 et mars 2004
- Michel Tudel (président de la compagnie nationale des commissaires aux comptes français) Enron, Worldcom...on a poussé le curseur trop loin – In l'Economiste du 1^{er} novembre 2002
- Christian De Boissieu - Sécurité financière : La réponse française aux défis post-Enron- In l'Economiste du 5 mars 2003
- Haddou-Bouazza, président de l'Institut des Experts Comptables du Maroc – Sarbanes-Oxley, une vraie révolution culturelle- In l'Economiste du 18 décembre 2003
- André Paul Bahuon, Président d'honneur de l'Institut français des Experts Comptables – Le toilettage de la chaîne de sécurité financière n'est pas fini- In l'Economiste du 9 décembre 2003
- René Ricol, président de la Fédération Internationale des Experts Comptables et commissaires aux comptes – La récurrence d'un scandale type Enron est possible ! - In l'Economiste du 16 juin 2003
- CA magazine.com, octobre 2002
- Bulletin d'information de l'IRE (Institut des Réviseurs d'Entreprises), 2003

6. DICTIONNAIRES

- Y. Chlala, Dictionnaire Français-Arabe, droit, commerce, finances
- Belefkih, Lexique pluridisciplinaire Français-Arabe
- El Assiouty, Banking and financial dictionary, english, french, arabic