



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)**

**Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001)**

### **Livrable WP 3.2. – Lot 3.2 Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel de l'audit interne adapté aux universités marocaines**

**Université Privée de Marrakech, Maroc**

**29 et 30 avril 2019**

- 1- Programme
- 2- Présentations
- 3- Compte Rendu
- 4- Photos
- 5- Attendance list



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

### PROGRAMME DU SÉMINAIRE SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX ET ÉLABORATION D'UN RÉFÉRENTIEL DE L'AUDIT INTERNE ADAPTÉ AUX UNIVERSITÉS MAROCAINES

UNIVERSITÉ PRIVÉE DE MARRAKECH, MAROC (Lot 3.2)  
29-30 Avril 2019

*Emplacement : Université Privée de Marrakech*

#### **Lundi 29 Avril 2019 :**

**09:00-09:30** Inscription des participants à l'UPM.

**09:30-09:45** Mot d'accueil et d'ouverture du séminaire. Allocution de M. Hamid AJANA, Vice-Président de l'Université Privée de Marrakech et de Mme. Ana FERNÁNDEZ VILAS, Université de Vigo.

**09:45-10:30** L'audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : Dispositif et outils. Pr. Fadoua LAGHZAoui, Université Abdelmalek Essaâdi.

**10:30-11:30** L'audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : Les facteurs clés d'une bonne implémentation. Pr. Youssef ALAMI, Université Abdelmalek Essaâdi.

**11:30-12:00** Pause-Café

**12:00-14:00** Cas pratique d'audit interne. Ángeles CASTAÑO TORO, UAM.

**14:00** Tour de table. Clôture de la première journée. Ana FERNÁNDEZ VILAS, UVigo.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Mardi 30 Avril 2019 :**

**09:00-09:30** Rencontre à l'Hôtel Al Andalous

**09:30-10:30** Mécanismes de contrôle interne. Begoña NAVALLAS LABAT, UAM

**10:30-11:30** Expériences et vision à l'EhB. Canet KAREMAN. EhB

**11:30-12:00** Pause-Café

**12:00-13:00** Appréhension des risques et évaluation de la performance par l'Audit interne en milieu universitaire, Mahamane HARO WADAH, UPM.

**13:00-14:00** Discussion sur les dispositifs et les outils aux universités marocaines.  
Modérateur : Mustapha BOUKHARFIEN.

**14:00** Clôture du séminaire. Ana Fernández Vilas, UVigo.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# **L'audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : Les facteurs clés d'une bonne implémentation.**

**Marrakech les 29-30 avril 2019**

**Pr. YOUSSEF ALAMI, ENCG - Tanger**  
E-mail: [alamiyou@yahoo.fr](mailto:alamiyou@yahoo.fr)

# PLAN DE LA PRESENTATION

- ❖ **CONTEXT DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE**
- ❖ **APPORTS DE L'AUDIT INTERNE POUR LE MANAGEMENT DE L'UNIVERSITE**
- ❖ **MISE EN PLACE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE : LES PRINCIPES**
- ❖ **PROCESSUS D'IMPLEMENTATION REUSSIE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE**

## CONTEXT DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE

**L'avènement du nouveau management public** dans toutes les organisations étatiques font de la gouvernance publique une véritable déterminante de la performance. La gestion publique s'inscrit dans une logique managériale dont la gestion est axée sur les résultats.

**Le rôle de l'université marocaine** dans le nouveau modèle de développement du pays. Modèle caractérisé par la mutation du système économique vers une économie du savoir, une économie verte, une économie citoyenne et une économie inclusive. (*la formation des cadres hautement qualifiés capables de faciliter et d'assurer le passage de la recherche à l'innovation*).

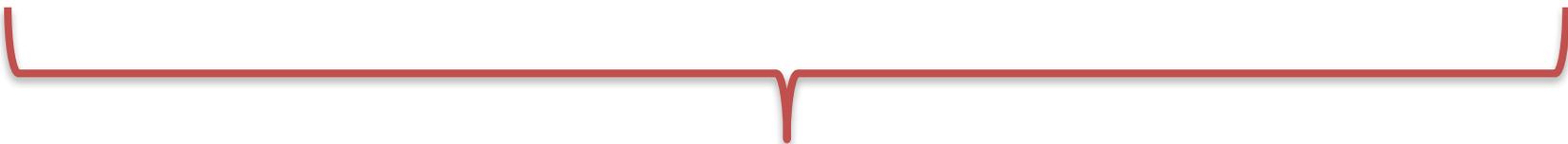
**La succession de plusieurs réformes** (*processus inachevé des réformes : Charte de l'éducation et la formation loi 01-00 de 2000, Plan d'urgence 2009-2012, la vision stratégique 2015 - 2030...*) visant doter l'université d'une autonomie en termes de sa gouvernance, ses choix pédagogiques, sa stratégie de la recherche et sa gestion financière : les instances de la gouvernance, la gestion des recrutements, les réformes pédagogiques, le pilotage et la gestion financière, la gestion des activités la recherche scientifique ....

**L'autonomie ou l'indépendance relative** de l'université, l'oblige de rendre compte des outils de gestion employés, des pratiques administratives suivies et du degré de diligence apporté dans son fonctionnement.

**L'accroissement considérable de la complexité** et l'incertitude de l'environnement des universités marocaines.

**Les rapports négatifs** sur la gouvernance d'un bon nombre d'établissements universitaires émis par les institutions de contrôle (*Exemple : Les rapports du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, les rapports de la cour des comptes...*).

**Les critiques unanimes** par tout les médias nationaux du système éducatif public marocain en général et de l'université en particulier.



**L'utilité de l'adoption de l'audit interne comme outil de management et de pilotage des universités marocaines**

## APPORTS DE L'AUDIT INTERNE POUR LE MANAGEMENT DE L'UNIVERSITE

**La raison d'être** de l'audit interne et d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation de l'université par une approche d'évaluation et d'amélioration de l'ensemble de son système de gestion et des risques y afférents.

**Contribution à l'amélioration du fonctionnement** et à la protection de l'université en formulant avec objectivité aux parties prenantes une assurance, des conseils et des recommandations fondés sur le respect du code de déontologie de l'audit interne et de sa charte.

**Réalisations ponctuelles des missions de diagnostic** d'un processus, d'une procédure, d'une activité, d'une entité, d'un projet ou d'une fonction au sein de l'université afin d'évaluer l'organisation, le fonctionnement, les risques et les résultats par rapport aux objectifs fixés.

**Evaluation du management des risques** afin d'assurer la bonne exécution des activités, la protection des actifs de l'université et surtout l'amélioration continue du dispositif de prévention ou de contrôle.

**Vérification de la conformité** des dispositifs de gouvernance, de management des risques et du contrôle avec les référentiels juridiques et institutionnels : les lois, la réglementation en vigueur, les règles, les procédures et les contrats...

**En présence d'un contrôle interne**, l'audit interne est un outil d'évaluation et de surveillance du contrôle interne (*chaîne ou pyramide de contrôle*).

**La réalisation d'un audit** interne est un préalable indispensable à la préparation d'un audit externe et/ou à une démarche de certification à réaliser par une institution indépendante.

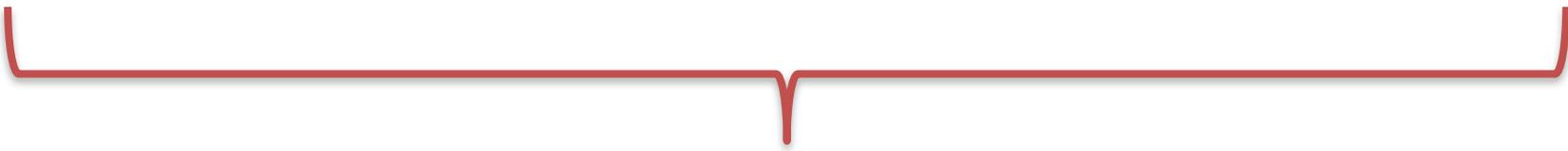
**L'audit interne a pour finalité** d'aider l'université à se situer par rapport aux exigences des normes et des références internationales (de l'évaluation institutionnelle).

**Un objectif central** de recours à l'audit interne est de permettre à l'établissement de se situer dans son environnement aux échelles régionale, nationale et internationale (*approche comparatives des réalisations et des performances*).

**L'audit interne** permet de vérifier et d'évaluer la conformité et le déploiement du système de management avec les exigences du référentiel du système de gestion retenu par l'université.

**L'audit interne** permet de mieux communiquer et de porter une pédagogie sur le système de management de l'université. Sa réalisation représente une réelle confrontation avec les exigences d'un système de management.

**L'audit interne** est un outil permettant, en cas des problèmes de dysfonctionnement et de non-conformité, de réaliser les investigations nécessaires pour déterminer les causes ainsi que les recommandations nécessaires.



**L'audit interne, à travers une approche systématique et méthodique, permet :**  
**de vérifier la conformité, d'évaluer la maîtrise des opérations, d'évaluer le système de management des risques, d'apporter des conseils d'amélioration, d'évaluer les performances et de renforcer l'efficacité du système de gestion.**

## MISE EN PLACE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE : LES PRINCIPES

Principaux commandements à respecter pour la mise en place de l'audit interne dans une organisation universitaire :

- Elaboration d'une charte de l'audit interne*
- Elaboration d'une cartographie des risques*
- Positionnement et périmètre de l'audit interne*
- Prise de contact avec les parties prenantes*
- Définition des profils de recrutement et des besoins en formation*
- Rédaction du manuel de procédure de l'audit interne*
- Elaboration d'un plan d'audit interne*
- Elaboration des normes retenues pour le fonctionnement du service de l'AI*

## Elaboration d'une charte de l'audit interne

- ❖ *Condition du fondement pour la légitimité de la fonction audit interne aux yeux de toutes les parties prenantes.*
- ❖ *Document qui doit être agréé par le conseil d'université et signé par le président de l'université.*
- ❖ *Document à diffuser auprès des auditeurs internes de l'université.*
- ❖ *Document à référencier par rapport aux normes nationales et internationales (références normatives) pour lui donner une autorité extérieure.*
- ❖ *Document dont la conception doit être conforme et cohérente avec la réglementation, la culture et les habitudes (bonnes pratiques) de l'université marocaine.*

## Elaboration d'une cartographie des risques

- ❖ *Elaboration nouvelle ou appropriation d'une carte globale des risques génériques des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche déjà existante. (Exemple : AFAIRE pour les risques du système de gestion, Université Lille pour les risques du contrôle interne comptable et budgétaire,...)*
- ❖ *La cartographie des risques est un outil indispensable pour mesurer les différents risques dans l'organisation, le processus, les opérations et les outils de la gouvernance de l'université.*
- ❖ *Etape indispensable et préalablement nécessaire pour définir le plan de l'audit interne, les fréquences de l'audit ainsi que les moyens à mettre en œuvre.*
- ❖ *La cartographie des risques doit être formalisée par un tableau qui détaille les risques détectés et leur cotation. Les risques sont à hiérarchiser par processus, procédure puis selon leur gravité.*
- ❖ *La cartographie des risques est indissociable du plan d'action puisque son actualisation en résulte. La cartographie n'est pas figée car de "nouveaux" risques peuvent être également identifiés.*

## Positionnement et périmètre de l'audit interne

- ❖ *Mandat des activités de l'audit interne (l'audit interne est obligatoire ou volontaire ?)*
- ❖ *Le rattachement hiérarchique du service de l'audit interne : (Pour plus d'objectivité et d'indépendance : rattachement fonctionnel au Président de l'université et rattachement opérationnel au comité d'audit)*
- ❖ *Structure organisationnelle des activités de l'audit interne (organigramme du service, attributions, manuel de procédures du service...)*
- ❖ *Taille et ressources de l'entité chargée de l'audit interne (l'effectif des auditeurs, outils de travail et budget de fonctionnement)*
- ❖ *Institution d'un comité d'audit interne indépendant (effectif, Profil, expérience, mission, mandat, ... à préciser dans la charte de l'audit interne)*

## Prise de contact avec les parties prenantes

- ❖ *Prise de contact avec les responsables des services de l'université et leurs collaborateurs afin de mieux vendre l'audit interne et de vaincre la résistance.*
- ❖ *Fédérer les acteurs et s'assurer de leur adhésion à toutes les phases du projet de l'audit interne.*
- ❖ *L'audit interne n'est pas un outils de gestion pour sanctionner les personnes mais pour améliorer le système de gestion de l'université.*
- ❖ *Communiquer avec les acteurs sur le projet pour inventorier les besoins, les problèmes, les contraintes et les desideratas du top management de l'université.*

## Elaboration d'un plan d'audit interne

- ❖ *A partir de la cartographie des risques le service de l'audit interne doit définir la fréquence des missions à réaliser.*
- ❖ *En fonction des exigences des référentiels choisis, le service de l'audit interne doit définir les fréquences d'audit pour l'évaluation de l'application et la conformité.*
- ❖ *Le service de l'audit interne doit s'entendre avec la présidence sur le plan d'audit et s'assurer de la cohérence entre les objectifs et les moyens à mettre en œuvre (effectifs et budget) pour un meilleur accomplissement des missions.*

## Réalisation des recrutements nécessaires : définition des profils et des besoins en formation

- ❖ *L'un des quatre principes fondamentaux du code de déontologie de l'audit interne est **l'exigence de la compétence** :*

**La norme 1210** « *les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles* »

**La norme 1230** ajoute « *les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir faire et autres compétences par une formation professionnelle continue* »

- ❖ *Dans le Profil des auditeurs internes on distingue des compétences personnelles et des compétences techniques :*

**Compétences Personnelles** : *Ouverture d'esprit, capacité d'écoute, curiosité, souplesse, capacité d'analyse, esprit critique, respect et bienveillance*

**Compétences techniques et professionnelles** : *qualité de la communication , maitrise de la comptabilité , évaluation de l'efficacité de la gestion des risques, connaissances générales des Système d'information, Connaissances spécifiques au secteur d'activité, techniques d'extraction et analyse de données*

## PROCESSUS D'IMPLEMENTATION REUSSIE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE

la mise en place de l'audit et la réussite de son implémentation est un processus rigoureux qui dépend de plusieurs facteurs :

- *Existence d'une démarche de gouvernance à l'université.*
- *Recours à un référentiel international d'audit et son adaptation au contexte local.*
- *Identification des outils, choix de l'équipe, formation et implication dans le projet.*
- *Elaboration d'une stratégie de communication et d'accompagnement du projet.*

## PROCESSUS D'IMPLEMENTATION REUSSIE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE

la mise en place de l'audit interne en tant que mécanisme de gouvernance constitue un enjeu managérial important.

*L'adoption d'un référentiel d'audit aux standards internationaux suppose l'adoption d'une démarche nouvelle de gouvernance et le choix du référentiel du système de management de l'université.*



*La démarche de l'audite interne est rigoureuse et complexe; Elle implique des changements dans la gouvernance de l'université.*

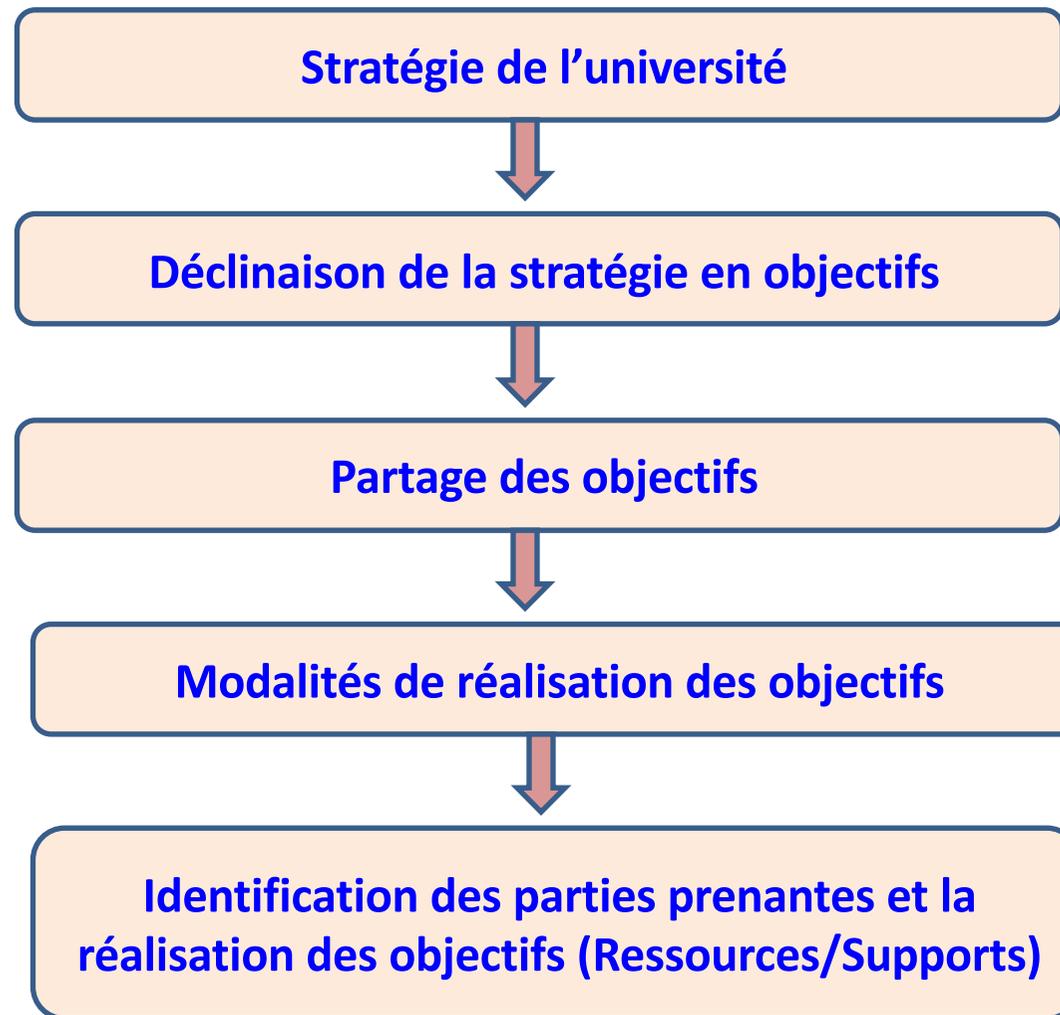


*La réussite des changements passe par l'implication des parties prenantes dans toutes les étapes du changement en amont et en aval.*

***Démarche***

## Existence d'une démarche de gouvernance à l'université

Le processus de mise en place d'une démarche de gouvernance à l'université :



## Les outils de mise en place d'une stratégie spécifique à l'université :

 *Projet de développement de l'université*

 *Structures de gouvernance de l'université*

 *Organigramme formel de l'université*

 *Manuel de procédures de l'université*

ECARTS DOCUMENTAIRES

Politique et objectifs  
**REFERENTIEL**  
(ce qu'il faut faire)

Documents et moyens  
**SYSTEME**  
(ce que l'on a prévu de faire)

Terrain  
**REALITE**  
(ce que l'on fait)

ECARTS D'APPLICATION

ECARTS D'APPLICATION

***Choix des outils (référentiel, supports techniques ...)***

## **Recours à un référentiel international d'audit et son adaptation au contexte national**

- ✓ **Recours à un référentiel international d'audit interne spécifique aux institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.**
- ✓ **A la base, pour l'élaboration d'un référentiel d'audit interne, il faut se référer aux normes professionnelles de l'IIA (Institut of Internal Audit).**
- ✓ **Créer un comité d'harmonisation de l'audit interne interuniversitaire dont la mission est d'adapter les normes professionnelles de l'audit interne aux spécificités et besoins de l'université et ce afin d'élaborer un cadre de référence de l'audit interne propre à l'université marocaine.**
- ✓ **Le projet AUDITUM est une véritable opportunité pour la concertation et l'échange sur un référentiel type de l'audit interne aux standards internationaux pour l'université marocaine.**

***Choix de collaborateurs et Conduite /  
Accompagnement du changement***

## Identification des outils, choix de l'équipe, formation et implication dans le projet

- ❑ **Choix des collaborateurs** : Auditeurs internes et comité d'audit (*profil, compétences, motivations....*)
- ❑ **Choix des auditeurs internes** : les principaux traits qui doivent caractériser l'auditeur ou l'auditrice sont l'indépendance, l'objectivité et la curiosité. L'expérience est un plus et non pas un impératif.
- ❑ **Identification des outils techniques** : Logiciels, normes relatives aux supports (*normes de rédaction et de présentation des rapports, norme de constitution et de conservation des dossiers, ...*) et normalisation des documents de travail (*feuilles d'interview, FRAP, Feuilles de travail,...*).
- ❑ Les auditeurs internes sont soumis aussi bien aux **obligations générales des fonctionnaires** (neutralité, honnêteté, discrétion professionnelle...) et à la **déontologie particulière de l'audit** (indépendance, compétence, confidentialité des travaux...)
- ❑ **Accompagnement et formation des agents supports en contact direct avec l'outil technique.**

***Stratégie de communication et  
d'accompagnement du projet***

## **Elaboration d'une stratégie de communication et d'accompagnement du projet**

- Prise de contact avec les responsables des services et leurs collaborateurs afin de vendre l'audit et de vaincre la résistance.**
- Fédérer les acteurs et s'assurer de leur adhésion au projet de l'audit interne**
- Implication de toutes les parties prenantes au projet : Les agents supports techniques, les responsables des services, les syndicats...**
- Communiquer avec les acteurs sur le projet pour inventorier les besoins, les problèmes, les contraintes et les desideratas du top management de l'université**

A hand is holding a white rectangular card with a thin gold border. The card is tilted slightly to the right. The background is a composite image featuring a grid pattern, a line graph with a yellow-to-orange gradient, and several large, semi-transparent currency symbols including a dollar sign (\$) and a yen sign (¥).

**MERCI A VOUS ....**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# L'audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : Dispositif et outils.

Marrakech les 29-30 avril 2019

**Pr. Fadoua Laghzaoui**  
Enseignante-chercheure, FSJES-Tanger  
Université Abdelelmalek Essâadi- Tétouan  
[laghzaouifadoua@yahoo.fr](mailto:laghzaouifadoua@yahoo.fr)

# Plan

- **Audit interne : le quoi, le pourquoi et le comment**
- **Audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : les clés de réussite**

# Contexte

- Les dispositions de la loi 01-00 (articles 77, 78, 79 relatifs à l'évaluation et l'autoévaluation)
- Assoir les bonnes pratiques de la gouvernance de l'université marocaine (vision 2015-2030)
- Améliorer la qualité du service des établissements de l'enseignement supérieur au profit des usagers internes et externes
- S'orienter vers l'excellence et garantir l'amélioration continue de la qualité du système de l'enseignement supérieur
- Accompagner l'internationalisation de l'université marocaine
- Préparer l'audit externe et la certification

# Audit interne: Le quoi, le pourquoi et le comment

- *Sens de l'audit interne*
- *Objectifs de l'audit interne*
- *Types de l'audit interne*
- *Normes de l'audit interne*
- *Méthodologie de l'audit interne*
- *Outils et techniques de l'audit interne*

# Définition

## ❖ C'est une mission d'opinion :

- ❖ *Confiée à un professionnel « indépendant » (auditeur interne ou externe) ;*
- ❖ *Utilisant une méthodologie spécifique ;*
- ❖ *Justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes.*

# Définition d'audit interne:

*Une démarche méthodologique critique d'évaluation du contrôle interne d'une activité ou d'une fonction, effectuée par une personne indépendante, à partir d'un référentiel afin d'apprécier la qualité des réalisations de l'organisation auditée et de proposer des recommandations d'amélioration.*

## Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes),

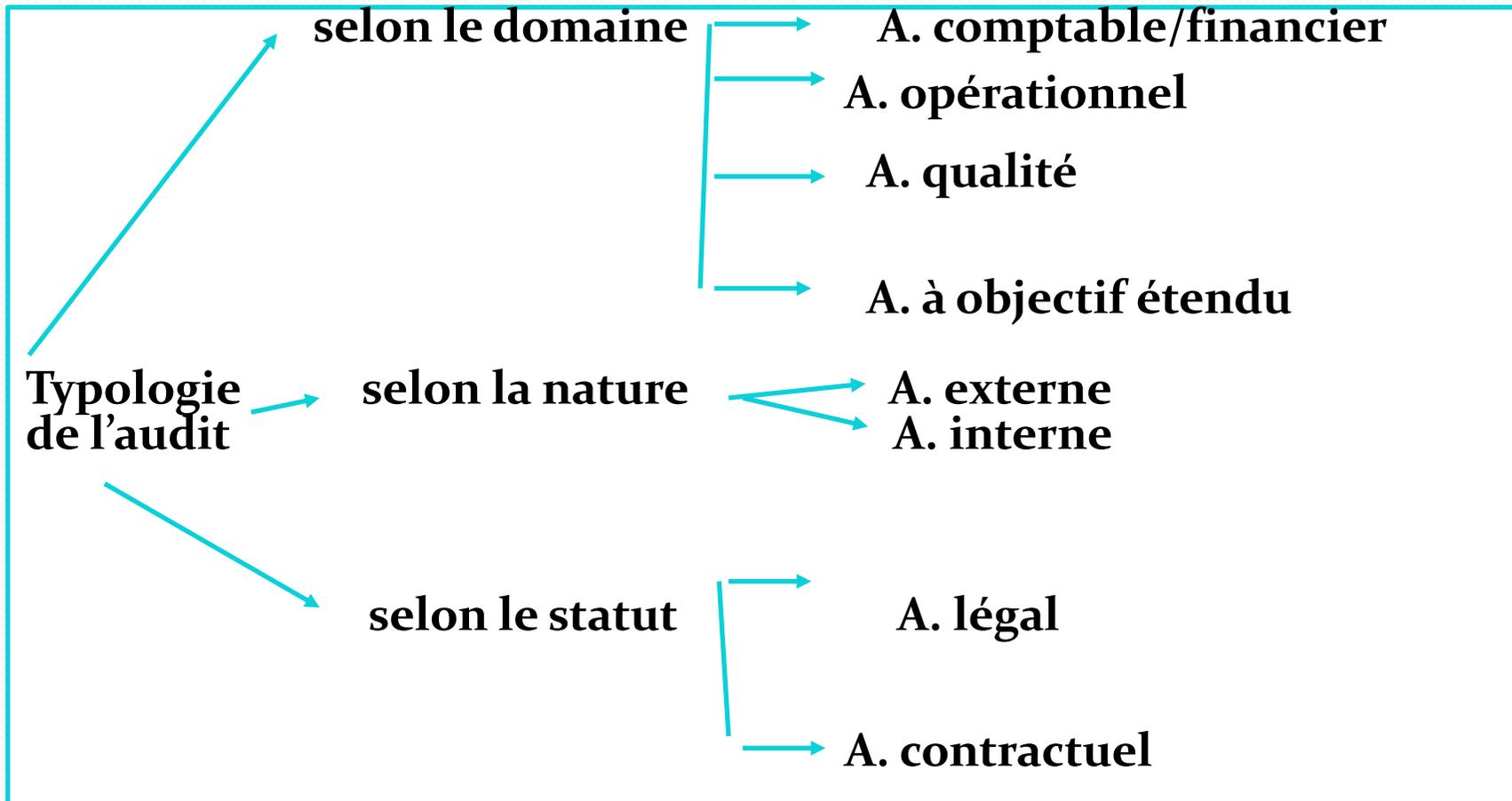
*« l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »*

*l'IIA (The Institute of Internal Auditors), le 29 juin 1999.*

# Objectifs de l'audit interne

- **Audit de régularité ou de conformité;**
- **Audit d'efficacité;**
- **Audit de performance/mangement.**

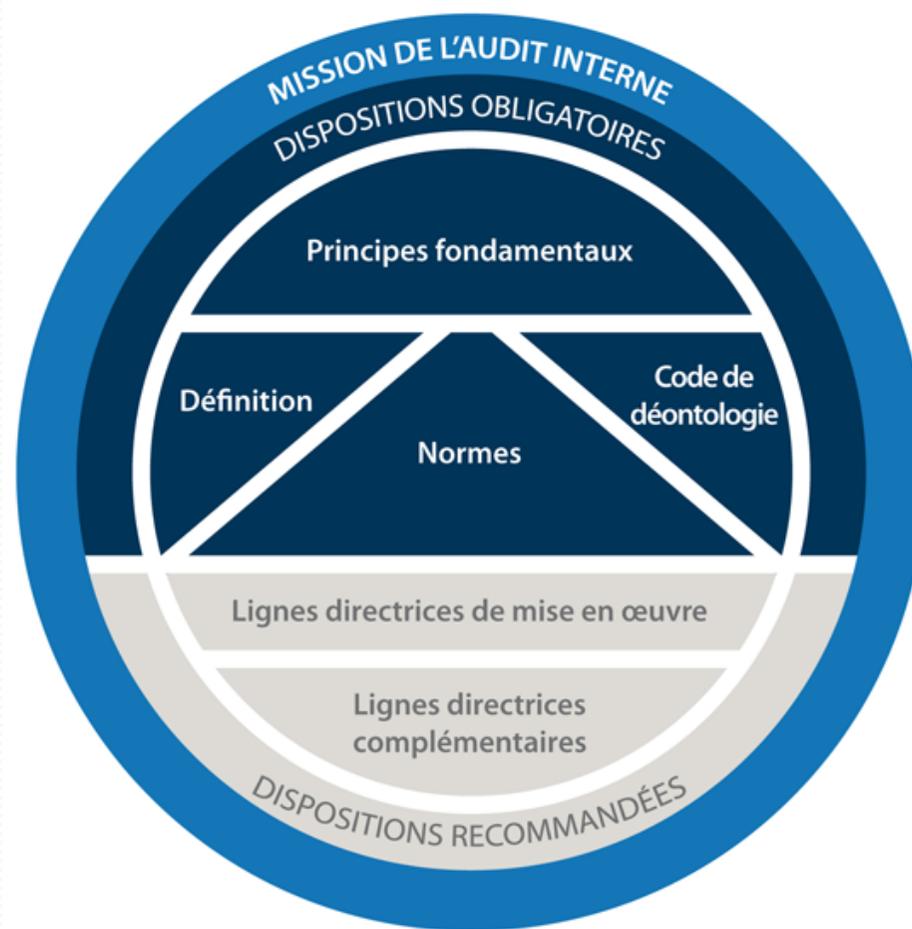
# Types d'audit



# **Normes, méthodologie et techniques d'audit**

- ❖ **Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'IIA (Institute of Internal Auditors)**
- ❖ **Les Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne**

# le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP)



# Normes d'audit interne

*A- Normes de qualification*

*B- Normes de fonctionnement*

*C- Normes de mise en œuvre*

## Phase de planification

- Identification des risques, orientation et planification de la mission, adoption d'un « plan d'approche » (prise de connaissance du domaine audité et identification des risques, outil: QPC)

## Phase d'exécution

- Faire un diagnostic complet de l'entité audité : étudier chaque problème, ses manifestations, ses causes, ses conséquences et les solutions possibles; utilisation des documents spécifiques tels les Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP).

## Phase de finalisation

- Rédaction d'un rapport présentant , le lieu ,les objectifs de la mission, les résultats trouvés, les conclusions tirées et les recommandations proposées classées par priorité décroissante dans le temps.

## Audit par missions de l'université marocaine

- La formation (Evaluation de: la qualité et l'attractivité de l'offre, l'organisation et les ressources pédagogiques, les programmes, les diplômes délivrés, la politique de communication, les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant, la coopération, l'éthique...)
- La recherche scientifique (Evaluation du potentiel, (cartographie des activités de recherche ), de la stratégie, sa mise en œuvre, son suivi et son pilotage, la valorisation de la recherche, la coopération...)
- Le management (administration, partenariat, relations avec les parties prenantes...)

# Audit des fonctions internes/supports

- **Organisation et pilotage stratégique**
- **Les systèmes comptable, financier et fiscal**
- **Le service des engagements et des approvisionnements**
- **La Gestion des Ressources Humaines**
- **La gestion du patrimoine et logistique**
- **Le système d'information et de communication**
- **Le système QHSE**
- **Le système de pilotage et d'évaluation**

# Outils et techniques d'audit

- ❑ Le questionnaire (QPC, QCI...)
- ❑ Les outils de collecte de l'information (ex. l'enquête, l'entretien)
- ❑ Les outils de traitement des données( ex. Le diagramme de circulation, l'observation physique, le diagramme causes-effets)

## **Audit interne des services publics: Clés de réussite**

- ❖ **Pratique de l'audit : Vouloir l'intégrer**
- ❖ **Pratique de l'audit : Savoir la mener**
- ❖ **Pratique de l'audit : une opération de Coopération**



**Merci de votre attention**

# L'AUDIT INTERNE EXPÉRIENCE ET VISION À L'EHB

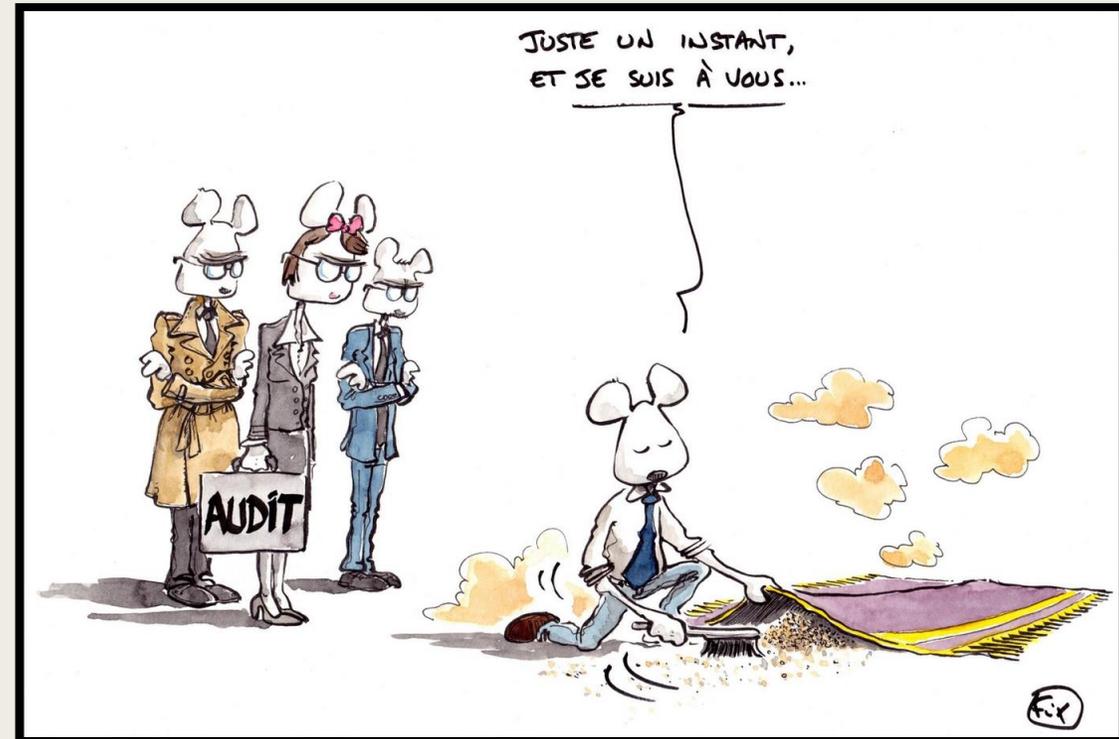
CANET KAREMAN  
Auditeur interne



**HO  
GENT**



- Introduction à l'organisation
- Organisation du travail audit
- Déroulement d'un audit
- Implémentation d'un service d'audit





# Introduction à l'organisation

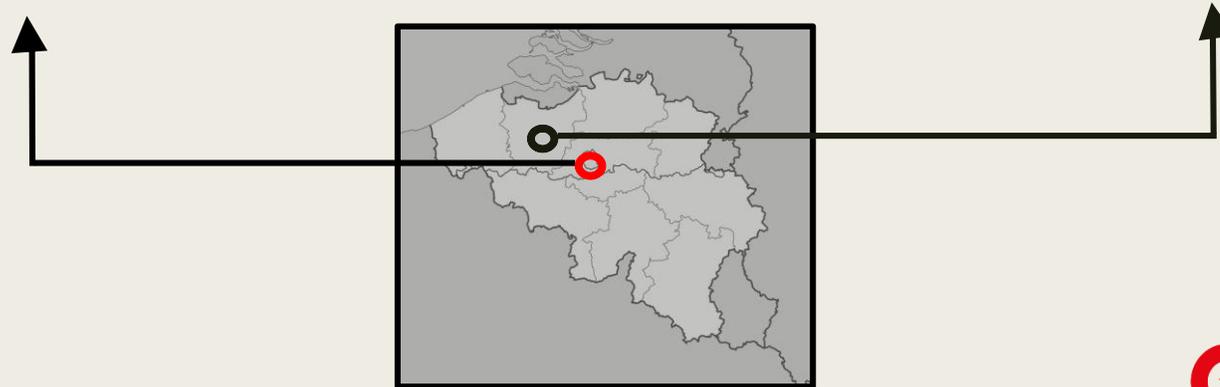
# La situation



service d'audit commun

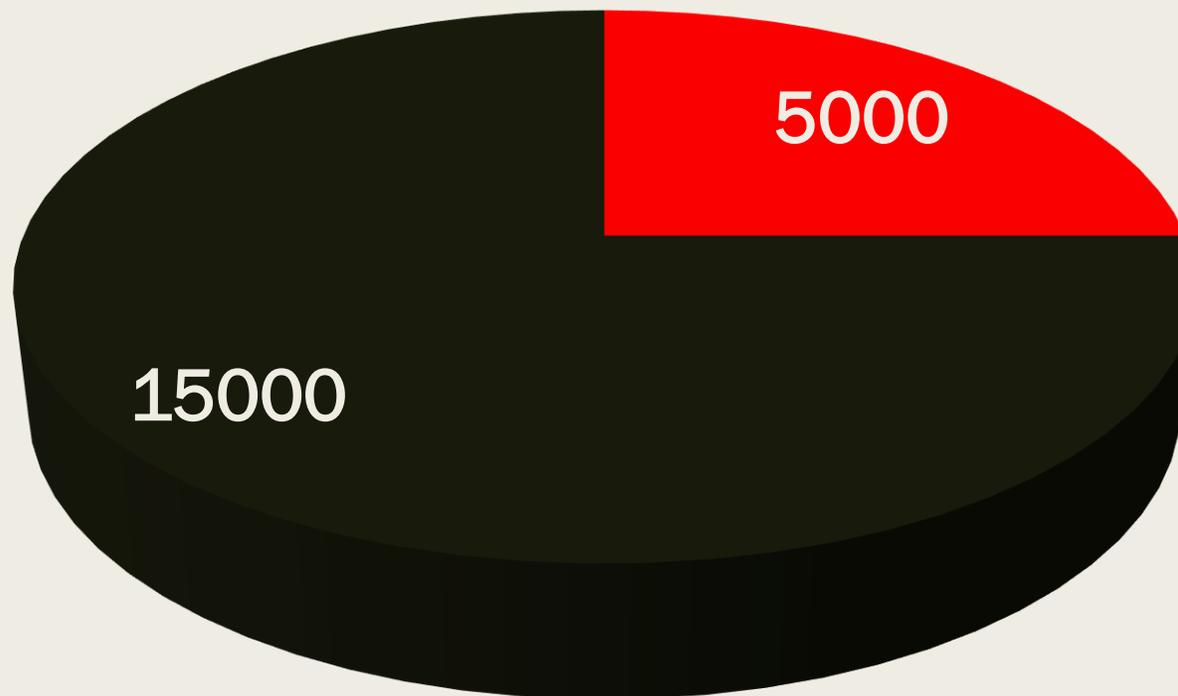
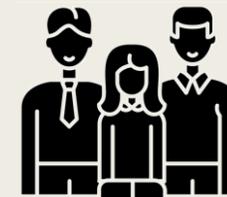


**HO  
GENT**

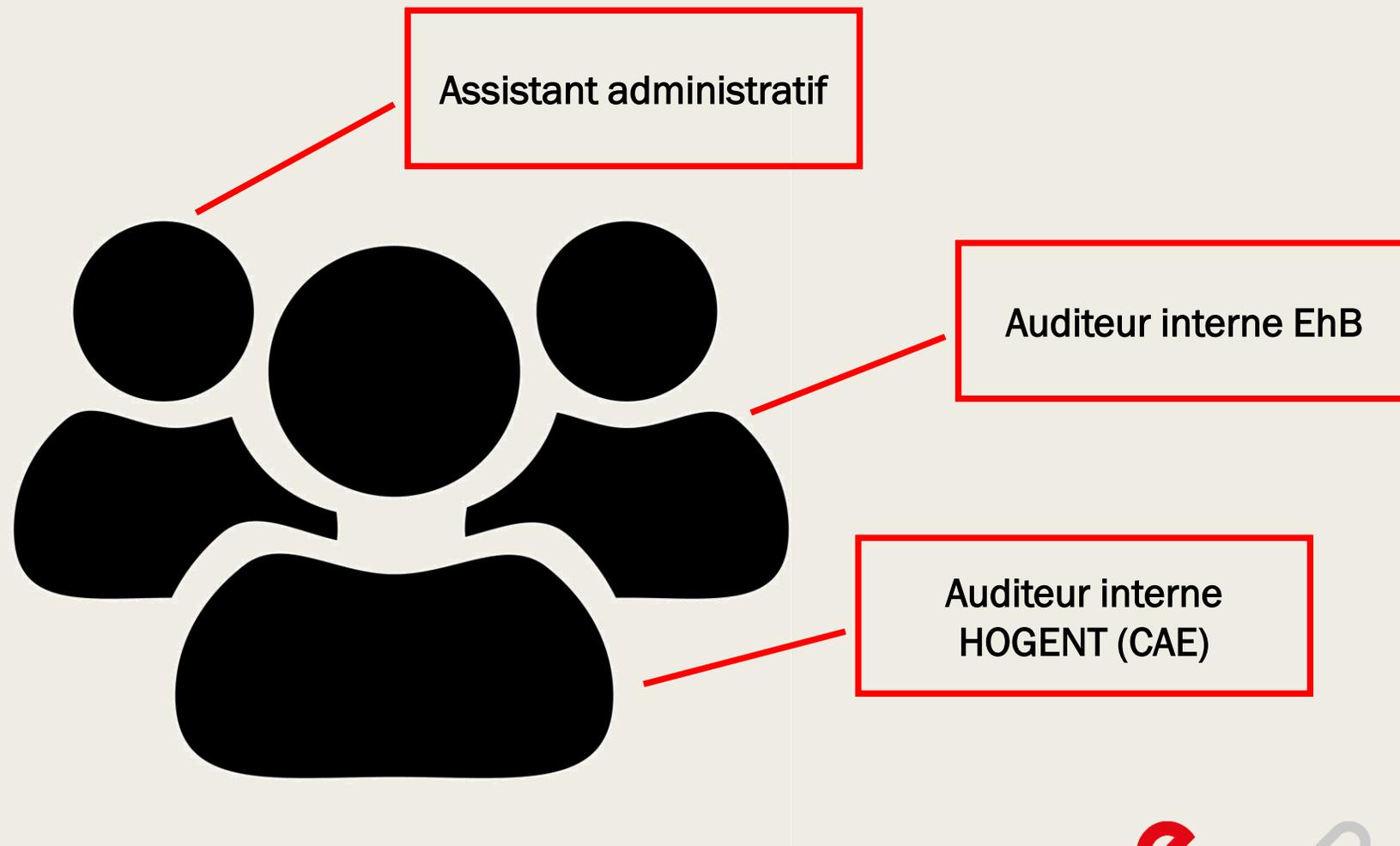


**HO  
GENT**

# Le nombre d'étudiants



# L'équipe



# Le comité d'audit



- 5 membres indépendants
- les invités réguliers  
(les présidents, les directeurs généraux, le CAE)
- le secrétaire



# Organisation du travail audit

# Phases d'organisation



- 1 L'univers d'audit
- 2 Identifier et documenter les risques
- 3 Évaluer les risques
- 4 Fixer des priorités

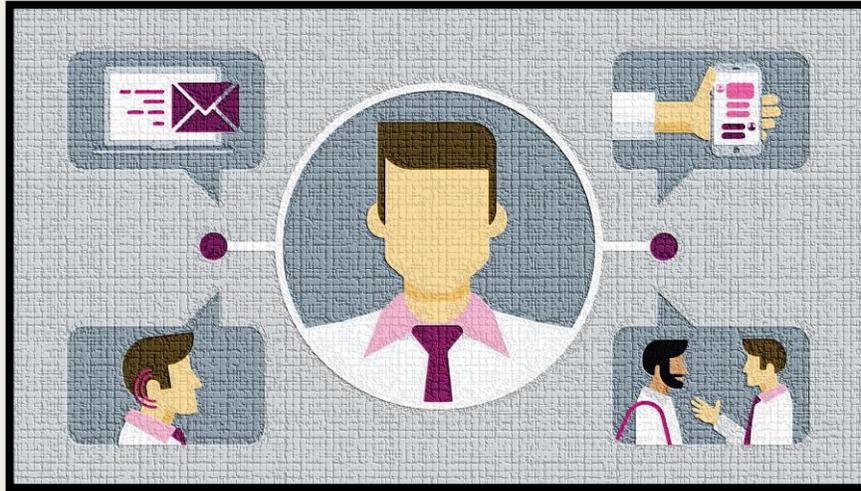


- 1 L'univers d'audit
- 2 Identifier et documenter les risques
- 3 Évaluer les risques
- 4 Fixer des priorités

## Principe de base



- 1 L'univers d'audit
- 2 Identifier et documenter les risques
- 3 Évaluer les risques
- 4 Fixer des priorités



- 1 L'univers d'audit
- 2 Identifier et documenter les risques
- 3 Évaluer les risques
- 4 Fixer des priorités



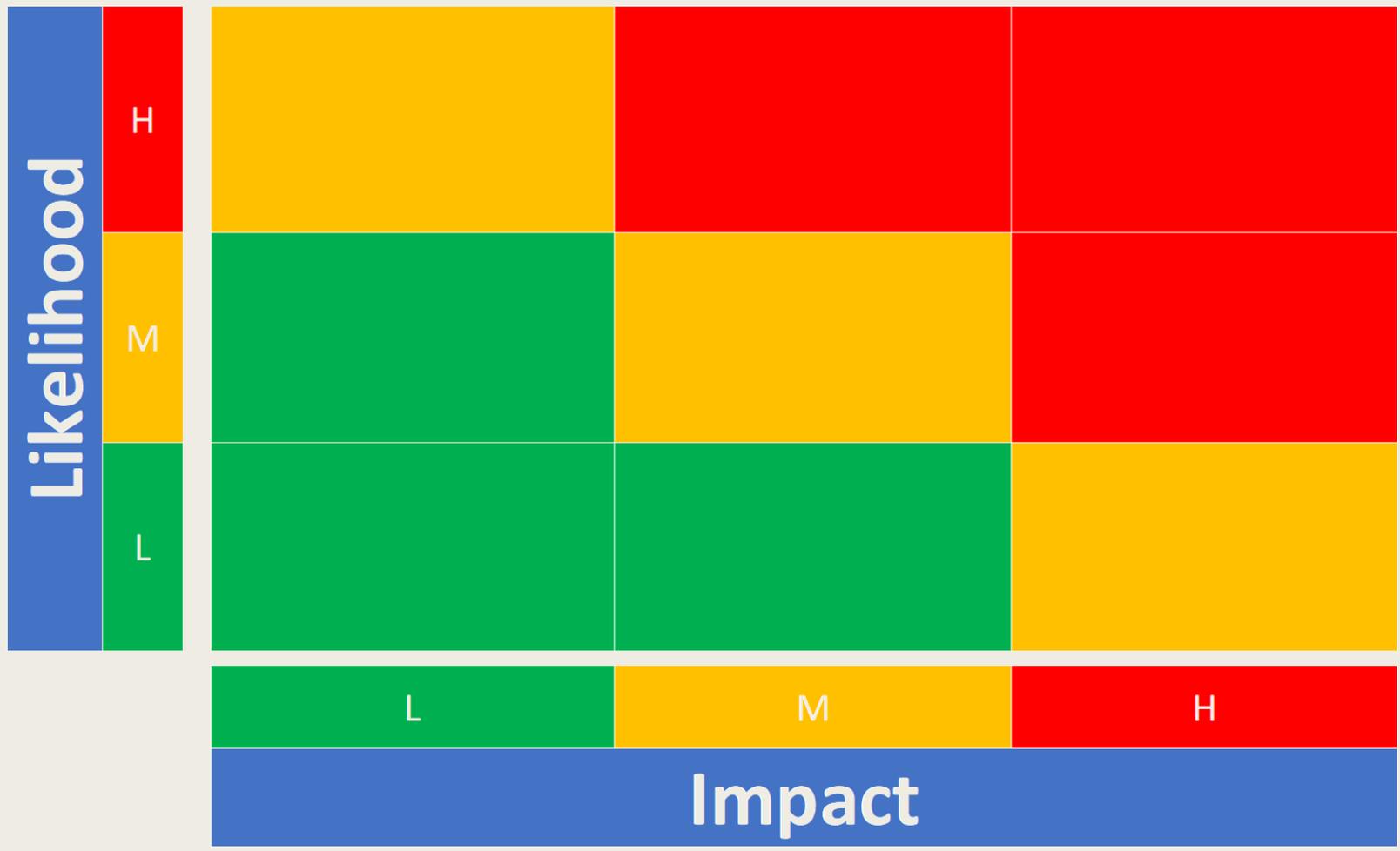
1. Risque X
2. Risque Y
3. Risque Z



S	Stratégiques
F	Financières
O	Opérationnels
C	Conformité / Compliance



PROCESSUS (L'UNIVERS DE L'AUDIT)

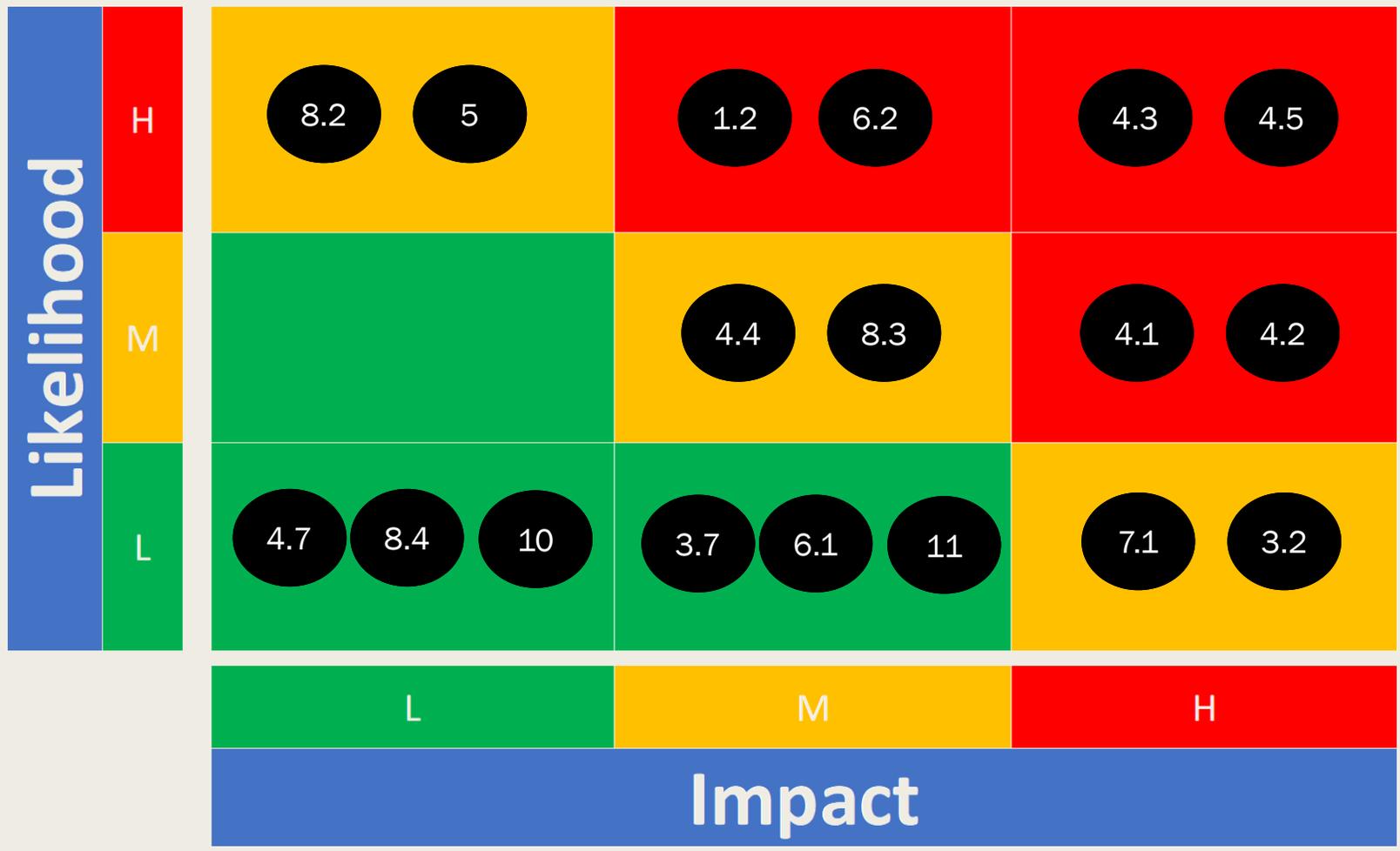


1 L'univers d'audit

2 Identifier et documenter les risques

3 Évaluer les risques

4 Fixer des priorités



1 L'univers d'audit

2 Identifier et documenter les risques

3 Évaluer les risques

4 Fixer des priorités

1 L'univers d'audit

2 Identifier en documenter les risques

3 Évaluer les risques

4 Fixer des priorités

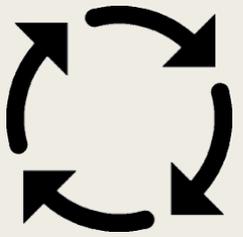


- La matérialité
- L'urgence
- Une demande interne/externe
- La rotation du personnel
- Stabilité du processus



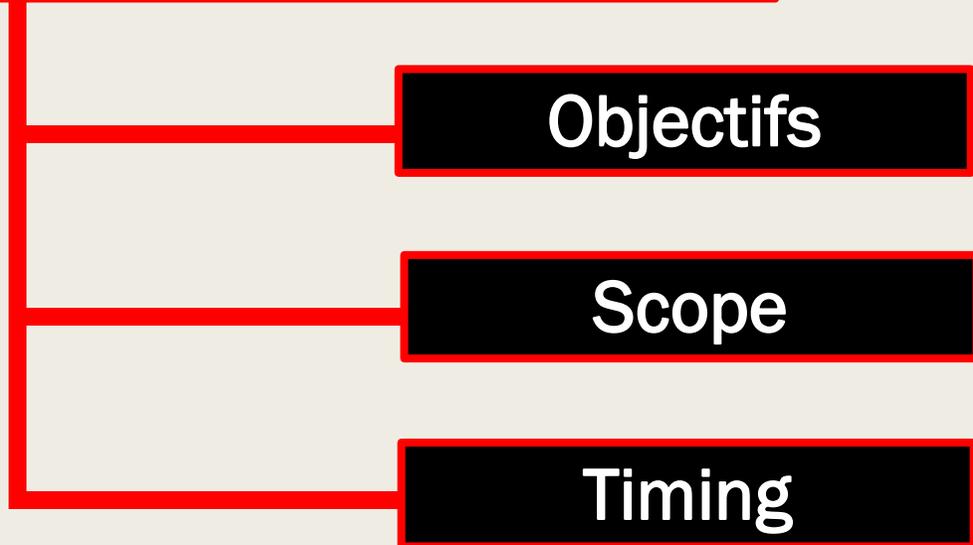
# Déroulement d'un audit

# Le processus d'audit



- 1 La planification
- 2 L'exécution
- 3 Le rapportage
- 4 Le suivi

# Réunion d'ouverture



- 1 La planification
- 2 L'exécution
- 3 Le rapportage
- 4 Le suivi

## Collecter les informations

Le processus

L'implémentation dans l'organisation

La politique de l'organisation

Les bonnes pratiques

...

① La planification

② L'exécution

③ Le rapportage

④ Le suivi

# RCM



Objectifs

Incidents

Conséquences

Classifications des risques

Mesures de gestion

1 La planification

2 L'exécution

3 Le rapportage

4 Le suivi

- 1 La planification
- 2 L'exécution
- 3 Le rapportage
- 4 Le suivi

Proces nr.	Naam proces (auditdoelstelling)	Risiko identificatie			Risiko-analyse L en I	Beheers maatregelen	Werk programma	Audit vaststelling	Referentie werkpapieren
		Gebeurtenis	Gevolg	cat					
6. Risk		De mogelijkheid dat...		Waardoor... (S,O,C,R,G)					
6.1	Er op een correcte wijze met risico's wordt omgegaan <i>* Risicomanagement is een continu proces van het identificeren, beoordelen en managen van de risico's van het project</i>	* de risico's van het project niet geïdentificeerd en gedocumenteerd zijn  * de impact van de risico's niet gekend is  * de risico's onvoldoende gemonitord worden  * de stakeholders niet geïnformeerd worden over de risico's van het project	* de mogelijkheid bestaat dat de doelstellingen niet worden behaald  * de impact van risico's van het project niet gekend is en de mogelijkheid bestaat dat de doelstellingen niet worden behaald  * de mogelijkheid bestaat dat de doelstellingen niet worden behaald  * de stakeholders niet op de hoogte zijn van de risico's van het project	O	2:2	* identificeer de mogelijke risico's van het project + betrek hier minstens PCT * maak risico-analyse met inschatting van waarschijnlijkheid en impact op de projectdoelstellingen * ontwikkel een risk-response strategy * risico's die tijdens het project opduiken ook documenteren * risico's regelmatig herinschatten * rapporteer de risico's regelmatig aan PSC	* bekom & analyseer documenten met betrekking tot risico's * interview PO * interview PM * analyseer risico-analyse * maak onderscheid tussen low, medium & high risks * analyseer strategie voor het omgaan met risico's	Net als het continue bijwerken van de projectplanning is ook het beheersen van de risico's van het project een continu proces waarbij de coördinator mogelijke risico's identificeert, beoordeelt en managet. Daarnaast dient de coördinator belangrijke risico's te communiceren aan de stakeholders en de HBO5-raad. De projecteigenaar (AD), in dit geval ook voorzitter van de HBO5-raad, is verantwoordelijk voor het managen van de risico's van het project.  * Bij het opstellen van het HBO5-beleidsplan werd rekening gehouden met de risico's van het samenwerkingsverband onder de vorm van een interne-, externe- en SWOT-analyse. De risico's die betrekking hebben tot het proces van de inkoop werden niet meegenomen, noch tijdens het verloop van het project toegevoegd. Tijdens de uitvoering van de auditopdracht werd het belang van de beheersing van de risico's van de inkoop ingezien. Er werd eind maart 2019 een eerste aanzet genomen tot het documenteren van de risico's.	5.3.2



- 1 La planification
- 2 L'exécution
- 3 Le rapportage
- 4 Le suivi



**RCM**



- 1 La planification
- 2 L'exécution
- 3 **Le rapportage**
- 4 Le suivi

- 1 La planification
- 2 L'exécution
- 3 Le rapportage
- 4 Le suivi



Chaque année

Maximum 3 ans



# Implémentation d'un service d'audit

# La charte d'audit

## Documents de base



L'objectif

La composition

Le code éthique

Les principes clés

L'application des normes (IIA)

...

# Documents de base



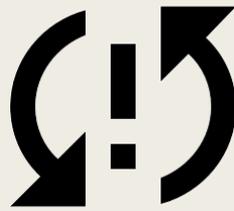
**Le manuel d'audit**

**Les objectifs et la mission**

**La position dans l'organisation**

**L'organisation du travail**

# Difficultés d'une implémentation



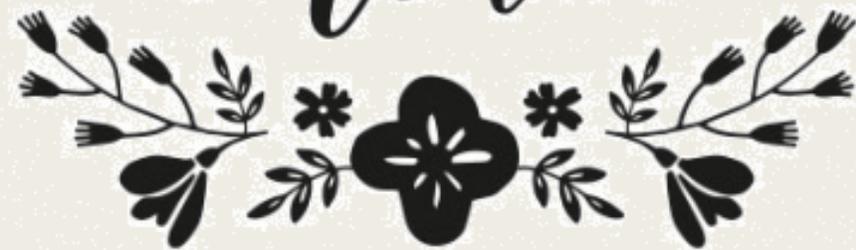
Difficultés potentielles	Solutions possibles
Résistance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Communiquer et informer</li><li>▪ Souligner la valeur ajoutée</li><li>▪ Reconnaître l'expertise</li></ul>
Solitude de l'auditeur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'auditeur se trouve au centre de l'organisation</li><li>▪ Un tuteur</li></ul>
La composition de comité d'audit	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Limiter le nombre</li></ul>
Problèmes d'ordre pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faire de bons accords dès le début</li></ul>

# Un service commun



Avantages	Désavantages
Des économies d'échelles	La culture d'entreprise
Spécialisation	Le rôle de CAE
Une référence à comparer	
Disposition de ressources	
Le savoir et l'expérience	

*merci*



# Pratique d'un audit. Marchés UAM 2014

# RÈGLES RELATIVES À LA PLANIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES TRAVAUX

- ❖ Cette présentation: complète celle de Madrid Décembre 2018
- ❖ On va présenter de manière pratique les travaux d'audit: révision a posteriori, dans le domaine de la sous-traitance en application des normes internationales d'audit (2015)
- ❖ Il faut souligner que chaque audit doit être inclus dans le plan annuel approuvé par l'organe compétent de chaque institution
- ❖ Chaque audit doit avoir un plan → on va voir **ce qu'un audit devrait contenir**

Planification: annuelle et d'audit

Règlements

Echantillon

Documents de travail, élaboration et supervision

Preuves

Communications avec les personnes responsables

Rapports

Toute la documentation relative à ces phases doit constituer un **FICHIER D'AUDIT**, à partir duquel nous commencerons l'exposition.

# PLANIFICATION

*Le travail annuel et d'audit doivent être correctement planifiés.*

## ISA 300

## ***La planification à l'Université comprend :***

**Un plan d'action annuel** à mettre en œuvre par le Service de Contrôle pendant l'exercice qui est approuvé par le Conseil social. En 2015, l'audit des contrats a été inclus.

### **La planification des audits, qui contient:**

- ✎ L'analyse des risques du contrôle interne.
- ✎ Un plan d'ensemble de chaque audit.
- ✎ Mémoire de la planification.
- ✎ Un programme pour sa mise en œuvre.

S'il y a des changements dans cette planification, un dossier détaillé doit être préparé, qui fera partie de la documentation de l'audit.

Le document du plan d'action, comme nous pouvons le voir, décrit :

Le type de contrôle à effectuer : révision préalable ou a posteriori (Audit).

L'objet et de la portée de chaque.

Un petit développement d'objet et de la portée de chaque audits.

La date limite de soumission des rapports.

La périodicité des révisions et des audits effectués au cours des années précédentes (dans notre cas, à partir de 2011).

# Planification d'audit des marchés. ISA 300

Une planification adéquate de l'audit à effectuer doit contenir :

Analyse des risques et environnement de contrôle

Plan d'ensemble du domaine

Mémoire de planification

Un programme de travail

# ANALYSE DES RISQUES ET DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

La portée de l'audit sera déterminée sur la base de ces trois analyses d'environnement de contrôle et de risques (échantillon plus grand ou plus petit).

## PROGRAMME DE TRAVAIL MARCHÉS 2014

Le programme de travail que nous réalisons comprend l'ensemble de la procédure de passation des marchés, en indiquant :

- ✍ *Les tests à effectuer.*
- ✍ *Une description détaillée de ceux-ci.*
- ✍ *Soutien juridique.*

Au cours de l'année 2015, les tests correspondant aux phases procédurales, jusqu'à la formalisation du marché, ainsi que les exigences légales en matière de publicité, ont été revus.

Voyons le *programme des contrats de services* :

# NORMES

*Toutes les normes qui affectent  
l'audit à effectuer doivent être  
archivées.*

ISA 230

# ÉCHANTILLON D'AUDIT

ISA 530

# TAILLE DE L'ÉCHANTILLON. ISA 530

Cela dépend du niveau de risque que l'auditeur est prêt à accepter.

Le nombre d'éléments à examiner peut être déterminé par une formule statistique, que nous verrons ci-dessous, ou par jugement professionnel.

Par conséquent, la première étape avant de choisir la taille de l'échantillon est de décider, sur la base de l'examen préliminaire du système et les tests ou les connaissances sur le contrôle :

**le niveau de confiance que nous avons et la marge d'erreur que nous admettons.**

## MÉTHODE STATISTIQUE (taille minimale de l'échantillon initial)

<b>PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE ÉTABLI PAR L'AUDITEUR</b>	<b>Données établies par l'auditeur</b>	
Niveau de confiance que le vérificateur a l'intention d'accorder aux procédures de contrôle - Un Niveau de Confiance de 95 % est habituellement utilisé.	95%	niveau de confiance
Écart tolérable que l'auditeur est prêt à accepter dans l'efficacité des contrôles - Un taux d'erreur tolérable compris entre 4 et 6 % est généralement utilisé.	4%	écart tolérable
<b>Taille minimale de l'échantillon sans tenir compte des erreurs prévues</b>	<b>75 éléments</b>	
Erreur attendue ou taux d'erreur que l'auditeur s'attend à trouver dans la population, exprimé en pourcentage des cas de non-conformité.	0%	Erreur attendu
<b>TAILLE DE L'ÉCHANTILLON À AUDITER EN ATTENTE DE 3 ERREUR(S)</b>	<b>75 éléments</b>	
<b>Nombre d'opérations vérifiées lors de l'Examen Préliminaire du Système</b>	<b>3 éléments</b>	
<b>NOMBRE D'ÉLÉMENTS RESTANTS À SÉLECTIONNER</b>	<b>72 éléments</b>	

Le nombre d'éléments de la cellule d'échantillonnage POISON correspondant au niveau de confiance et l'erreur tolérable.

écart tolérable	Niveau de confiance									
	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90
0,01	461	391	351	322	300	281	266	253	241	230
0,02	230	196	175	161	150	141	133	126	120	115
0,03	154	130	117	107	100	94	89	84	80	77
0,04	115	98	88	80	75	70	66	63	60	58
0,05	92	78	70	64	60	56	53	51	48	46
0,06	77	65	58	54	50	47	44	42	40	38
0,07	66	56	50	46	43	40	38	36	34	33
0,08	58	49	44	40	37	35	33	32	30	29
0,09	51	43	39	36	33	31	30	28	27	26
0,10	46	39	35	32	30	28	27	25	24	23

## Détermination de la taille minimale de l'échantillon initial

<b>PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE ÉTABLI PAR L'AUDITEUR</b>	<b>Données établies par l'auditeur</b>	
Niveau de confiance que le vérificateur a l'intention d'accorder aux procédures de contrôle - Un Niveau de Confiance de 95 % est habituellement utilisé.	95%	niveau de confiance
Écart tolérable que l'auditeur est prêt à accepter dans l'efficacité des contrôles - Un taux d'erreur tolérable compris entre 4 et 6 % est généralement utilisé.	4%	écart tolérable
<b>Taille minimale de l'échantillon sans tenir compte des erreurs prévues</b>	<b>75 éléments</b>	
Erreur attendue ou taux d'erreur que l'auditeur s'attend à trouver dans la population, exprimé en pourcentage des cas de non-conformité.	3%	Erreur attendu
<b>TAILLE DE L'ÉCHANTILLON À AUDITER EN ATTENTE DE 3 ERREUR(S)</b>	<b>194 éléments</b>	
<b>Nombre d'opérations vérifiées lors de l'Examen Préliminaire du Système</b>	<b>3 éléments</b>	
<b>NOMBRE D'ÉLÉMENTS RESTANTS À SÉLECTIONNER</b>	<b>192 éléments</b>	

### Les niveaux de confiance prévus

	99%	98%	97%	96%	95%	94%	93%	92%	91%	90%
<b>erreurs</b>										
<b>0</b>	4,52	3,87	3,49	3,22	2,99	2,80	2,65	2,52	2,41	2,30
<b>1</b>	6,62	5,82	5,34	5,00	4,72	4,51	4,32	4,16	4,01	3,89
<b>2</b>	8,29	7,51	6,98	6,60	6,29	6,04	5,83	5,64	5,47	5,31
<b>3</b>	10,02	9,07	8,50	8,08	7,75	7,48	7,24	7,03	6,85	6,68
<b>4</b>	11,49	10,51	9,92	9,48	9,14	8,85	8,59	8,37	8,17	7,99
<b>5</b>	13,04	12,00	11,36	10,89	10,50	10,19	9,92	9,68	9,47	9,27
<b>6</b>	14,55	13,40	12,72	12,22	11,83	11,50	11,22	10,97	10,72	10,52
<b>7</b>	15,97	14,80	14,09	13,54	13,14	12,79	12,49	12,22	11,98	11,77
<b>8</b>	17,33	16,15	15,42	14,85	14,42	14,05	13,74	13,46	13,21	12,99
<b>9</b>	18,65	17,48	16,70	16,12	15,70	15,32	14,99	14,68	14,43	14,20
<b>10</b>	19,98	18,74	18,01	17,42	16,96	16,56	16,20	15,92	15,64	15,38
<b>11</b>	21,36	20,10	19,28	18,68	18,21	17,77	17,44	17,14	16,86	16,60
<b>12</b>	22,75	21,35	20,53	19,93	19,40	19,02	18,65	18,33	18,03	17,76
<b>13</b>	23,96	22,70	21,79	21,13	20,63	20,25	19,84	19,52	19,21	18,95
<b>14</b>	25,39	23,97	23,07	22,41	21,86	21,43	21,03	20,71	20,40	20,12
<b>15</b>	26,64	25,16	24,32	23,61	23,08	22,64	22,24	21,89	21,57	21,27

## TYPES DE SÉLECTION DE L'échantillon. ISA 530

L'ISA prévoit cinq types de sélection d'échantillon:

La population peut être stratifiée (par exemple, dans notre cas, selon le type de contrat) et le type de sélection décidé est appliqué à chaque strate.

Sélection aléatoire

Sélection systématique

Échantillonnage par unité monétaire

Sélection fortuite

Sélection des blocs

Échantillon représentatif = qui présente les caractéristiques *typiques de la population*.

## ► **Un test à 100% est effectué :**

- ✦ *Quand il y a peu d'éléments.*
- ✦ *Il n'y a pas de preuve ou elle est jugée insuffisante (exemple : écritures comptables sans pièces justificatives).*
- ✦ *Lorsque les erreurs trouvées affectent une caractéristique commune (exemple : ne pas avoir de cachet d'entrée sur les documents, ce qui empêche le calcul des délais).*

## ► **Exemple d'éléments spécifiques**

- ✦ *Éléments clés en raison de leur montant élevé, inhabituel, suspicion d'erreur.*
- ✦ *Éléments au-dessus d'un montant.*
- ✦ *Éléments nécessaires pour obtenir des informations. Exemple : contrôle préliminaire du système.*

## EXEMPLE PRATIQUE D'OBTENTION D'UN ÉCHANTILLON

La première chose à avoir est une liste de l'ensemble complet des données sur lesquelles nous devons tirer des conclusions (cet ensemble est appelé population).

(La programmation Excel fait partie de la documentation à fournir).

# DOCUMENTS DE TRAVAIL

*Ils comprennent l'ensemble des documents préparés qui, pris dans leur ensemble, constituent les informations utilisées et les preuves effectuées à l'appui de l'opinion ou des conclusions de l'auditeur.*

## ISA 230

## DOCUMENTS DE TRAVAIL ISA.230

Les documents de travail doivent contenir suffisamment d'informations adéquates pour étayer l'opinion de l'auditeur, ainsi que des éléments probants. Ils peuvent l'être :

### **Feuilles de matrices**

Ce sont les documents qui contiennent l'information faisant l'objet de l'examen

### **Feuilles de travail**

Preuves de la révision et de la surveillance

### **Tableaux analytiques**

Fournissent de détail et de l'analyse des concepts révisés

### **Feuilles récapitulatives**

Recueillent les conclusions tirées de chaque feuille de matrice

### **Documents de preuve / accessoires**

des faits décrits dans les feuilles de travail

# FEUILLE DE TRAVAIL. Une pratique utilisant le modèle



# PREUVE

Informations utilisées par l'auditeur  
pour parvenir aux conclusions sur  
lesquelles il fonde son opinion.

## ISA 500

## PREUVE DE LA VÉRIFICATION

La preuve est obtenue en effectuant des tests qui doivent être reflétés dans les documents de travail et, comme vous l'avez vu, en indiquant le type concret, qui peut l'être :

- ✦ Inspection : par l'examen de documents.
- ✦ Observation : en étudiant l'exécution d'un processus.
- ✦ Questions : orales et écrites.
- ✦ Calculs : vérification de l'exactitude ou de la réalisation de ceux-ci.
- ✦ Techniques analytiques d'examen : en comparant différentes données..

La preuve doit être suffisante et adéquate et doit être déposée à titre de preuve, comme vous pouvez le constater dans notre **DOSSIER D'AUDIT.**

*« Il doit permettre à des tiers de tirer les mêmes conclusions que l'auditeur. »*

## POINTS INCLUS DANS LA FICHE DE SYNTHÈSE

La fiche de synthèse reprend les aspects analysés ainsi que les conclusions.

Le Service de Contrôle de l'UAM choisit d'y indiquer un large développement de l'œuvre, pouvant être considéré comme un pré-rapport.

Considérations générales sur l'Université et la procédure auditée

Données générales de l'objet audité

Legislation applicable.

Liste des feuilles de matrices et des feuilles de calcul utilisées

**Résultats des travaux (en indiquant la fiche de travail et la preuve qui la reprend)**

I. AUDIT PASSATION DES MARCHÉS UAM 2014

II. ÉVOLUTION CONTRACTUELLE 2011-2014

III. DIFFÉRENCE ENTRE LE PRIX DE L'APPEL D'OFFRES ET LE PRIX D'ATTRIBUTION 2013 ET 2014

# COMMUNICATIONS AVEC LES MEMBRES DE L'INSTITUTION

*Communication avec les organes directeurs et le personnel responsable de l'Université sur les aspects liés au travail et aux rapports.*

**ISA 260**

# CONCLUSIONS ET BASES POUR LE RAPPORT

*Des conclusions qui servent à la publication du rapport sont tirées des travaux effectués, des éléments de preuve obtenus et des communications.*

# RAPPORTS

## ISA 730

Le titre identificateur, la date d'achèvement et la signature du responsable des travaux.

Introduction

Objectif et portée du travail

Résultats des travaux

Opinion (s'il s'agit d'un rapport d'audit).

Allégations et observations à ce sujet.

Conclusions et recommandations.

Événements postérieurs à la date du bilan (dans le cas d'un rapport d'audit).

Législation et Annexes.

Merci beaucoup de votre attention.

Ángeles Castaño Toro

# MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE

Begoña Navallas.

Avril 2019



Universidad Autónoma  
de Madrid

# MÉCANISMES DE CONTRÔLE

## 1. Objectifs de la séance

2. Champ d'application : entreprises et institutions
3. Cadre réglementaire
4. Contrôle interne : Définition
5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle
6. Contrôle interne : comptabilité et administration
7. Types et catégories de contrôles

# 1. Objectifs de la session :

1. Connaître **l'importance du contrôle interne** des entreprises et des institutions,
2. Être conscient de la **responsabilité de la direction** dans la mise en place d'un contrôle interne correct.
3. Identifier les différents **types et catégories de contrôles** qu'une entité peut mettre en œuvre
4. Comprendre le **rôle du contrôle interne** dans le travail de l'auditeur interne et externe



"What makes you think I have something to hide?"

# MÉCANISMES DE CONTRÔLE

1. Objectifs de la séance
2. **Champ d'application** : entreprises et institutions
3. Cadre réglementaire
4. Contrôle interne : Définition
5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle
6. Contrôle interne : comptabilité et administration
7. Types et catégories de contrôles

# Champ d'application : Entreprises et institutions

Nécessité évidente d'un contrôle interne dans les grandes entreprises :

CincoDías

- *La compagnie Dia recherche les " délateurs " : le courrier croisé entre les employés et la direction générale en Espagne et au Brésil prouve l'existence de pratiques qui contournent les **contrôles internes**. Cinq jours 22 février 2019*
- *"La Banque d'Espagne cible Ron pour le mensonge du Banque Popular. Les experts du Banque d'Espagne desoutiennent devant le tribunal qu'il y avait une "faiblesse du **contrôle interne**" pendant la gestion de Ron dans le Popular. Économie numérique, 14 avril 2019*
- *"**La bonne gouvernance devient une priorité pour les entreprises non cotées** " Expansion 19 février 2019*



Expansión

## 2. Champ d'application : Entreprises et institutions

ABC

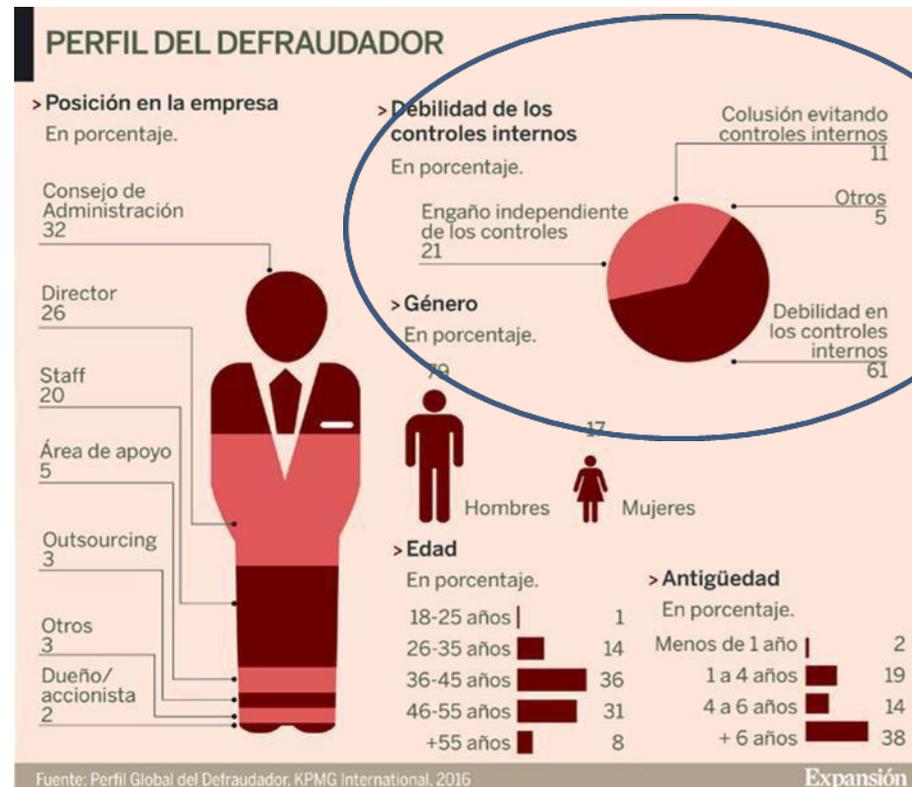
... Non entreprises: Des fondations, des universités....

- *"La police nationale découvre une **fraude à la sécurité sociale** de 4 millions euros. Un entrepreneur de centres gériatriques, l'École Supérieure de Gastronomie de Tolède et la Fondation Cofradía del Ciento, impliqué"* ABC, 3 avril 2019
- *"Le gouvernement admet **l'inefficacité du système de contrôle de l'université.**"* EL País, le 15 septembre 2018
- *"La Cour des comptes a demandé **plus de contrôles universitaires** en 2015."* **EL PAÍS**  
El País, le 18 septembre 2018
- *"Un **réseau corrompu** opérant dans 44 mairies tombe. La police découvre un complot pour l'installation de feux de circulation et de caméras de contrôle de la circulation à un prix excessif"* El País, 3 juillet 2018

Même besoin, indépendamment  
de la forme juridique et du type  
d'activité

# Champ d'application : Entreprises et institutions

"Plus de la moitié des fraudes commises dans les organisations proviennent de leurs employés. "Soixante-cinq pour cent des fraudes qui ont lieu dans les organisations sont commises par des employés de l'entreprise elle-même. 3 cas sur 5 auraient pu être évités avec un mécanisme de prévention approprié. Agence EFE, 28 novembre 2016



# MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE

1. Objectifs de la séance
2. Champ d'application : entreprises et institutions
3. **Cadre réglementaire**
4. Contrôle interne : Définition
5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle
6. Contrôle interne : comptabilité et administration
7. Types et catégories de contrôles

# 3. Cadre réglementaire

- Il n'existe pas de cadre réglementaire unique :
  - Il n'existe pas de Plan Général de Contrôle Interne ou similaire.
  - Cela dépend de la taille de l'organisation, des risques, des moyens disponibles...
  - Il existe un cadre réglementaire pour certaines questions en Espagne :
    - Prévention du blanchiment d'argent (Loi 2010)
    - Contrôle interne et bonne gouvernance dans les sociétés cotées (Rapport de bonne gouvernance de l'entité)
    - ...
- Il existe des cadres réglementaires au niveau international de référence
  - loi Sarbanes-Oxley
  - Modèle COSO
- Bon sens et connaissance de l'entité



# MÉCANISMES DE CONTRÔLE

1. Objectifs de la séance
2. Champ d'application : entreprises et institutions
3. Cadre réglementaire
4. **Contrôle interne : Définition**
5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle
6. Contrôle interne : comptabilité et administration
7. Types et catégories de contrôles

# 4. Définition du contrôle interne

Différentes définitions du contrôle interne :

*"Le contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble coordonné des méthodes et mesures adoptées au sein d'une entreprise pour protéger ses actifs, vérifier l'exactitude et la véracité des informations comptables, promouvoir l'efficacité des opérations et encourager le respect de la politique prescrite par la direction "*

(American Institute of Certified Public Accountants, AICPA).

**Le contrôle interne, c'est bien plus que la prévention des fraudes**

## 4. Définition du contrôle

"=“... *Un ensemble de méthodes et de procédures établies par la direction afin de*

- ***Améliorer l'efficacité opérationnelle***
  - ***Détecter et prévenir les erreurs et la fraude***
  - ***Protéger à la fois les biens et les documents comptables, en s'assurant de leur fiabilité***
  - ***Encourager le respect des politiques prescrites par la direction***”.
- IC=fonction inhérente au processus de gestion de toute organisation
    - Objectif principal : **garantir l'efficience, l'efficacité et la transparence** de ses actions.
    - Outil de gestion par excellence qui permet aux organisations de **atteindre ses objectifs**

## 4. Définition du contrôle

- Objectifs du contrôle interne : par rapport à l'information financière >> s'assurer que
  - Tous les **actifs** sont **enregistrés** et correctement **sauvegardés**
  - Tous les **passifs** sont correctement **comptabilisés**
  - Toutes les **dispositions nécessaires** ont été prises pour **prévenir les pertes** réelles et potentielles.
  - Toutes les **dépenses** sont dûment **autorisées**
  - Tous les **revenus** sont reçus et **comptabilisés**
  - Les documents comptables constituent une **base fiable pour la préparation des états financiers.**
  - Les **erreurs et irrégularités** commises lors du traitement des informations sont **détectés et corrigés**

## 4. Définition du contrôle

- **Objectifs généraux :**
  - Délimitation des compétences
  - Classification des opérations
  - Vérification et évaluation
  - Protection physique
- **Objectifs liés aux transactions :**
  - Reconnaissance des faits économiques
  - Canaux de saisie des transactions
  - Intégrité des processus
  - Intégrité du rapport
  - Intégrité de la base de données

# MÉCANISMES DE CONTRÔLE

1. Objectifs de la séance
2. Champ d'application : entreprises et institutions
3. Cadre réglementaire
4. Contrôle interne : Définition
5. **Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle**
6. Contrôle interne : comptabilité et administration
7. Types et catégories de contrôles

# 5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle

## *Environnement de contrôle ?*

- C'est **l'environnement** dans lequel le **contrôle interne** fonctionne, établissant le **style de l'organisation** et influençant la conscience de contrôle parmi ses membres.
- Elle comprend des facteurs tels que **l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence, l'autorité et la responsabilité.**
- C'est la **base de tous les autres composants de contrôle.**
- Les contrôles sont conçus, réalisés et dirigés par des **personnes.**

L'environnement de contrôle **fait référence à l'influence des personnes** au sein de l'organisation.

# 5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle

- **Qu'est-ce que c'est la gouvernance d'entreprise ?**

Le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des **règles, principes et procédures qui régissent la structure et le fonctionnement** des organes dirigeants d'une société. En particulier, il **établit les relations** entre le conseil d'administration, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties intéressées, et **précise les règles** régissant le processus de prise de décision concernant l'entreprise en vue de la création de valeur.

- **Que sont les codes de bonne gouvernance ?**

Ensemble de **recommandations sur les principes et règles** qui doivent **inspirer le fonctionnement des sociétés anonymes**. Suite aux rapports Olivencia (1998) et Aldama (2003), le **Code unifié de bonne gouvernance (code Conthe)** a été diffusé en 2006. La mise en œuvre des recommandations qu'il contient est **volontaire** pour les entités, mais si elles ne les acceptent pas, elles doivent en expliquer les raisons (" se conformer ou expliquer ").

# 5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle

*“Environnement de contrôle : 7 questions que tout conseiller devrait se poser.”*

Institut des auditeurs internes

1. **La culture, les valeurs et les principes** de votre organisation sont-ils **harmonisés** ?
2. **Le conseil d'administration** possède-t-il les caractéristiques qui lui permettent de superviser adéquatement **l'environnement de contrôle** de l'organisation ?
3. Est-ce que la **structure** de votre organisation est bien **définie et communiqué** ?
4. Les politiques et procédures en matière de **ressources humaines** reflètent-elles adéquatement l'atteinte des objectifs et l'engagement envers la compétence professionnelle ?
5. Votre organisation a-t-elle **planifié la relève aux postes clés** ?
6. L'attribution des **pouvoirs et des responsabilités** en matière de prise de décisions est-elle correcte ?
7. Votre organisation dispose-t-elle de **mécanismes pour s'adapter et gérer le changement** ?

# 5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle

1. **Est-ce que la culture, les valeurs et les principes de votre organisation se correspondent avec ceux de vos groupes cibles ?**
  - Inclure dans la mission et la vision de votre organisation une déclaration claire, transparente et **mesurable** des valeurs et principes éthiques qui régissent leurs activités.
  - Rédiger, publier et distribuer un **code de conduite**, former les employés, et exiger une acceptation formelle à tous les niveaux de l'organisation.
  - Mettre en place un mécanisme de **traitement des plaintes** ouvert à tous (employés, clients et fournisseurs).
  - Mettre en œuvre un **système de sanctions** en cas de violation du Code de conduite.
  - **Reconnaître et récompenser**, les services ou les employés qui font preuve d'excellence éthique dans leurs comportements et leurs décisions.

Quels éléments pourraient être nécessaires dans mon organisation pour assurer l'alignement des valeurs? <sup>19</sup>

# 5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle

## 2. Le conseil d'administration possède-t-il les caractéristiques qui lui permettent de superviser adéquatement l'environnement de contrôle de l'organisation ?

- Avoir une majorité **d'administrateurs externes et indépendants** de la direction pour assurer la supervision et l'évaluation de la prise de décision.
- Exiger des administrateurs responsables de la supervision un **haut niveau de compétence et d'expérience en matière de contrôle interne** et de gestion des risques, ainsi qu'une bonne connaissance des activités de l'entreprise.
- Compter sur le travail d'une **audit interne indépendante** du Conseil pour l'assister dans ses tâches de supervision.
- Établir une **communication** fluide et fréquente entre le conseil et la haute direction, les vérificateurs internes et externes et les autres conseillers externes.

Dans le cas d'une entité autre qu'une société commerciale, à qui le conseil d'administration est-il équivalent ?

qui est responsable de la gestion de l'entité ?

Comment est-elle gérée ?

# 5. Gouvernance d'entreprise et

## 3. Est-ce que la structure organisationnelle de votre entité est clairement définie et bien communiqué ?

- Disposer d'un **organigramme actualisé**, le communiquer en interne et vérifier qu'il répond à l'organisation dans ses différentes dimensions : métiers, domaines fonctionnels, géographiques ou produits, fonctions supports et entités juridiques.
- Définir clairement, pour chaque fonction, les **principales activités et responsabilités** : qui gère, approuve et autorise quoi, en fonction du type d'opération.
- Vérifier l'existence des politiques appropriées pour la **séparation des fonctions** ou les activités de l'entreprise.
- Mettre à jour les procédures et de les modifier si nécessaire..
  
- Vérifier que le reporting est cohérent avec la structure organisationnelle.

# 5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle

## 4. Les politiques et procédures en matière de ressources humaines reflètent-elles adéquatement l'atteinte des objectifs et l'engagement envers la compétence professionnelle ?

- **Officialiser les politiques et les procédures** qui couvrent des domaines tels que les recrutements et les démissions des employés et des gestionnaires, l'orientation à la **culture organisationnelle**, les besoins de **formation**, l'évaluation du rendement, la **rémunération** et les **sanctions** des employés.
- **Communiquer et renforcer les objectifs généraux** de l'organisation et la contribution attendue de chaque personne.
- **Communiquer les conséquences**, positives et négatives, de l'atteinte ou de la déviation des objectifs (business et performance).
- **Harmoniser les objectifs** et les paramètres de rendement avec les sources de création de valeur pour l'organisation.
- Inclure des **critères qualitatifs et quantitatifs dans les objectifs** de rendement, y compris les paramètres associés au contrôle interne.
- **Mesurer systématiquement le rendement** et le comportement réels par rapport au rendement et au comportement attendus.
- Revoir périodiquement les **politiques de rémunération** et les mesures de rendement de la compagnie. afin qu'ils soient constamment alignés sur l'environnement changeant de l'organisation.

# MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE

1. Objectifs de la séance
2. Champ d'application : entreprises et institutions
3. Cadre réglementaire
4. Contrôle interne : Définition
5. Gouvernance d'entreprise et environnement de  
contrôle
6. **Contrôle interne : comptabilité et administration**
7. Types et catégories de contrôles

# 6. CONTRÔLE INTERNE : Contrôles comptables et contrôle interne administratif

- Le contrôle interne, dans son sens le plus large, comprend **les contrôles qui peuvent être (soit de la comptabilité/ soit administratifs)**, tels que :
  - Les contrôles administratifs: se réfèrent à la réglementation et aux procédures existantes d'une société en matière **d'efficacité opérationnelle** et de **conformité aux politiques de gestion** et n'ont normalement qu'une incidence indirecte sur les registres comptables.
    - Séparation des tâches
    - Niveaux d'autorisation
  - Les contrôles comptables comprennent le **plan d'organisation et l'ensemble des méthodes et procédures** ayant pour mission la sauvegarde des actifs et la fiabilité des documents comptables

# 6. CONTRÔLE INTERNE : Contrôles comptables et contrôle interne administratif

Division des tâches/ségrégation des fonctions :

- Il s'agit de définir clairement **l'indépendance des fonctions d'exploitation, de garde et d'enregistrement**. Le principe de base du contrôle interne est qu'aucune unité administrative ne devrait avoir accès aux documents comptables dans lesquels son propre fonctionnement est contrôlé.
- Selon le même principe, le **domaine comptable ne devrait pas avoir de fonctions opérationnelles ou de garde, ni de** présentation des rapports et analyses requis par la direction pour contrôler adéquatement les activités de l'entité.
- Le principe de la division des fonctions **empêche ceux dont dépend l'exécution d'une opération donnée d'influer sur la forme d'enregistrement** ou de possession des actifs concernés par l'opération. Selon ce principe, la même transaction doit passer par plusieurs mains, indépendantes les unes des autres

## 6. CONTRÔLE INTERNE : Contrôles comptables et contrôle interne administratif

- Est-il raisonnable que la personne qui autorise les dépenses ait accès à la comptabilité de ces dépenses ?
- Est-il raisonnable que le responsable de la trésorerie ait accès aux documents comptables ? pourquoi ?

# 6. CONTRÔLE INTERNE : Contrôles comptables et contrôle interne

Attribution des responsabilités :

- Établir clairement les **nominations au sein de l'organisation, leur hiérarchie et la délégation des pouvoirs** d'autorisation en fonction des responsabilités attribuées.
- Le principe fondamental ici est qu'aucune **transaction ne doit avoir lieu sans l'approbation d'une personne spécifiquement autorisée à le faire**. En tout état de cause, il devrait y avoir des preuves de cette approbation, à l'exception peut-être d'activités de routine mineures pour lesquelles l'approbation peut clairement être considérée comme tacite.

## 6. CONTRÔLE INTERNE : Contrôles comptables et contrôle interne

- Qui doit autoriser le paiement des fournisseurs et pourquoi ?
- Qui devrait autoriser les nouvelles modalités de paiement aux fournisseurs et pourquoi ?

# 6. CONTRÔLE INTERNE : Contrôles comptables et contrôle interne

Contrôle comptable interne :

- **Les objectifs** du système de contrôle interne comptable doivent être liés à chacune des étapes d'une transaction.
- **Les étapes** les plus importantes d'une transaction sont les suivantes :
  - **l'autorisation, l'exécution, l'enregistrement** et enfin la responsabilité de la **garde et de la sauvegarde des actifs**, le cas échéant, résultant de cette opération, afin qu'ils aient été exécutés et qu'ils soient classés dans les comptes appropriés.

Relation avec la vérification externe :

- Par définition, le contrôle interne confère une assurance raisonnable, mais non absolue, que les objectifs du contrôle interne seront atteints.
- La mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relève de la responsabilité de la direction, qui doit le soumettre à une surveillance continue pour s'assurer qu'il fonctionne comme prévu, en le modifiant au besoin, selon les circonstances.

# MÉCANISMES DE CONTRÔLE

1. Objectifs de la séance
2. Champ d'application : entreprises et institutions
3. Cadre réglementaire
4. Contrôle interne : Définition
5. Gouvernance d'entreprise et environnement de contrôle
6. Contrôle interne : comptabilité et administration
7. **Types et catégories de contrôles**

## 7. Types et catégories de contrôles

### **Contrôles préventifs (p. ex. numérotation préalable des bons de livraison / limites de crédit)**

- Ils couvrent généralement une affirmation (intégrité, existence, etc.).
- Ils opèrent sur des parties spécifiques d'un processus et pour chaque transaction à un niveau individuel.
- La correction des erreurs fait partie du contrôle.

### **Contrôles de détection (p. ex., rapprochements et comptages bancaires)**

## 7. Types et catégories de contrôles

- Ils sont basés sur des comparaisons avec des données indépendantes.
- Elles sont habituellement exécutées par quelqu'un d'autre que la personne qui exécute l'activité.
- Elles s'appliquent à l'ensemble du processus et à toutes les transactions de la période et couvrent généralement plus d'une affirmation/transaction.
- La correction des erreurs est une activité distincte.

# 7 - Types et catégories de contrôles

## Indicateurs clés de gestion

Les KPI sont des indicateurs financiers et non financiers

- Ils sont évalués dans l'entité, permanent ou périodiquement

Ils sont utilisés par la direction pour évaluer les progrès réalisés dans

## Révision / Supervision

C'est le contrôle effectué par une personne autre que celle qui "exécute" les activités, par lequel les activités effectuées sont analysées et supervisées. Normalement, il s'agit d'une fonction exercée par un supérieur au sujet du travail d'un subordonné (ce n'est pas toujours le cas : par exemple, les activités de vérification interne).

# 7 - Types et catégories de contrôles :

## Rapprochements

Il s'agit de contrôles conçus pour vérifier que deux éléments / grandeurs / éléments / etc... **sont cohérents les uns avec les autres.**

## Séparation des tâches

Elle consiste en la **séparation des tâches et des responsabilités** en matière d'autorisation et d'enregistrement des transactions et de conservation des actifs, afin d'éviter qu'une seule personne ne commette et ne cache des erreurs ou des irrégularités.

# 7- Types et catégories de contrôles

## Rapports d'exception / contrôle des modifications

**Rapports générés** pour contrôler quelque chose et suivre sa résolution/évolution.

**Exception** - non-respect d'une valeur standard (limites de crédit, échéances, carrés non rapprochés, etc.)

**Contrôle des changements** - modifications des conditions générales (nouveaux employés, nouvelles limites de crédit, etc...)

## Contrôle d'accès au système (IT)

Le niveau d'accès/attributions/droits que les utilisateurs individuels ou les groupes d'utilisateurs de l'ont été configurés dans un environnement informatique.

# Types et catégories de contrôles :

## Contrôles de configuration du système (IT)

Il s'agit de **contrôles informatiques** qui peuvent être mis en place pour protéger les données contre un traitement inapproprié (par exemple, limites d'enregistrement, limites de tolérance, options de configuration, etc.

Ils comprennent les contrôles suivants : **gestion des données** (date/heure du traitement, nom du fichier), **traitement** (données manquantes, en double ou redondantes, intégrité et exactitude des données traitées), **validation/reconciliation**, détection et correction des exceptions et des erreurs.

**Interface de données** : transfère des portions d'information spécifiquement définies entre le deux systèmes.

**Conversion de données** : processus de migration de données entre deux systèmes.

MERCI DE VOTRE ATTENTION



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



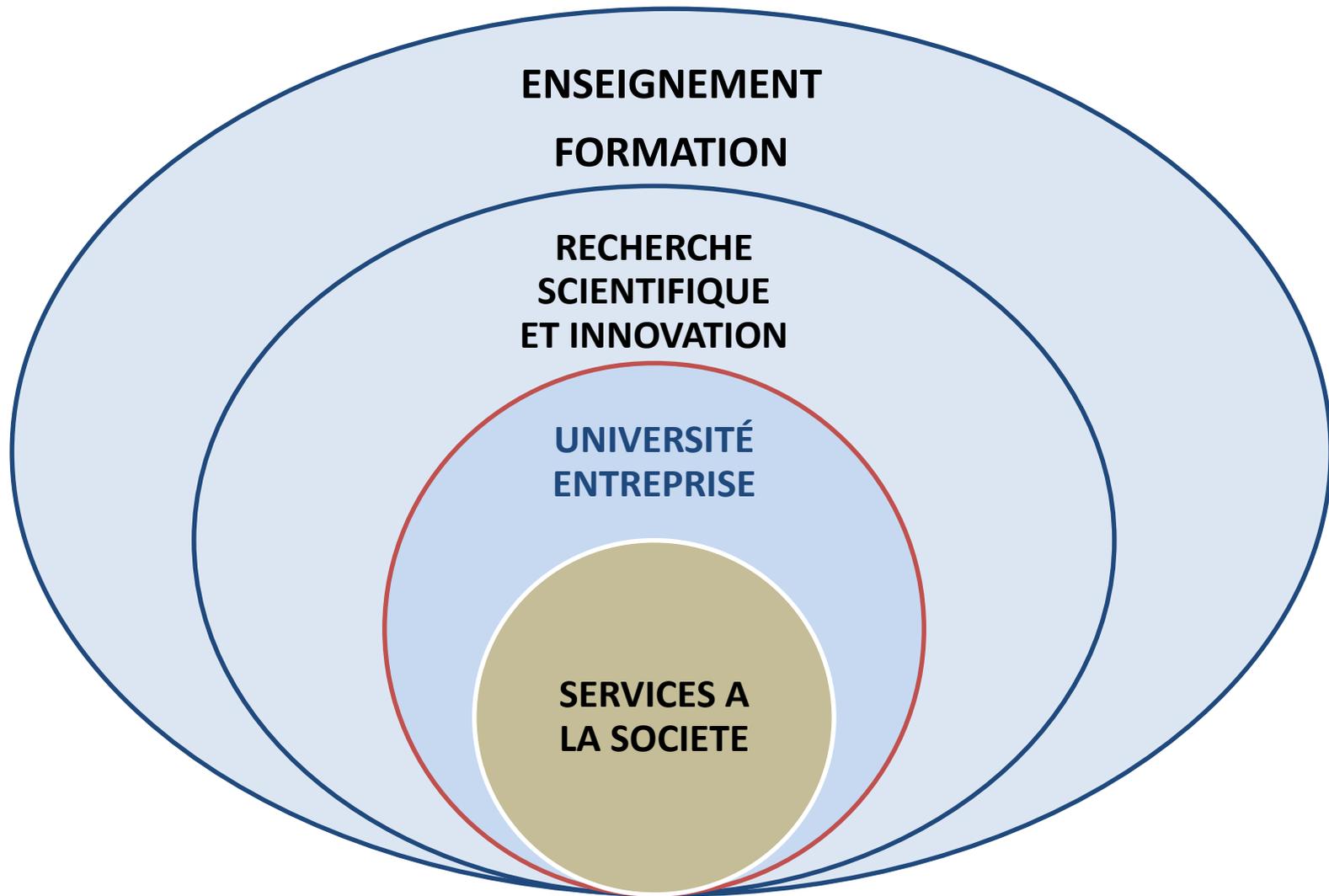
# Appréhension des risques et évaluation de la performance par l'Audit interne en milieu universitaire

Marrakech, le 30 avril 2019

Mahamane HARO WADAH  
Université Privée de Marrakech

- L'université, une structure bien complexe
- Enjeux de gouvernance
- Contrôle interne et Audit interne: culture des résultats
- Apprivoiser les risques...
- Performances attendues et le suivi

# LE CONTEXTE UNIVERSITAIRE AUJOURD'HUI



ENSEIGNEMENT SUP EN ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE :  
CLE DE LA COMPETITION GLOBALISEE

REDDITION DES COMPTES + LISIBILITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE = **GOUVERNANCE**

# ***ENJEUX DE GOUVERNANCE***

<b>ADMINISTRATION</b>	<b>NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC</b>
<p>Un seul objectif: <b>REGULARITE</b> (conformité à la loi)</p>	<b>CONFORMITE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Normes et bonnes pratiques pour l'ensemble des règles</li></ul>
	<b>EFFICACITE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluation des résultats par les « 3 E » :<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Economie</li><li>✓ Effectivité</li><li>✓ Efficience</li></ul></li></ul>
	<b>SECURITE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inspection</li><li>- Lutte anti-fraude</li></ul>
	<b>TRANSPARENCE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reddition des comptes</li><li>- Audits externes</li><li>- Reporting administratif public</li></ul>

***RESPONSABILITÉ AUTO-CONTROLÉE***

# **AUDIT INTERNE**

## ***DES PRECISIONS ET PAS DE TROP...***

### **FOURNIR UNE ASSURANCE RAISONNABLE**

- ✓ L'audit interne ne vérifie pas des opérations mais évalue des systèmes;
- ✓ L'audit interne ne certifie pas l'exactitude (des opérations) mais atteste que les systèmes fonctionnent régulièrement

# **ANALYSE DU RISQUE EN SECTEUR PUBLIC**

## ***CULTURE DES RÉSULTATS...***

- Le risque est entendu comme tout ce qui peut s'opposer à la (bonne) réalisation des objectifs
  
- Risques spécifiques liés aux objectifs opérationnels, définis par les responsables

# ANALYSE DU RISQUE EN SECTEUR PUBLIC

## *DOMAINES DE RISQUE DANS LE MONDE...*

RISQUES IDENTIFIÉS	Amérique du Nord	Europe	Afrique subsaharienne	Moyen Orient & Afrique du Nord	Asie & Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Moyenne mondiale (autres secteurs)
ASPECTS OPÉRATIONNELS	86%	81%	76%	76%	75%	64%	78%
CONFORMITÉ / RÉGLEMENTATION	67%	61%	68%	57%	63%	82%	71%
ASSURANCE /ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ	51%	62%	70%	41%	73%	57%	58%
RISQUES STRATÉGIQUES	45%	51%	63%	65%	59%	60%	54%
SYSTÈME D'INFORMATION (NON COUVERT PAR D'AUTRES MISSIONS)	54%	54%	39%	53%	47%	56%	55%

Source: The Global Internal Audit, Common Body of Knowledge 2015

# **ANALYSE DU RISQUE EN SECTEUR PUBLIC**

## ***DOMAINES DE RISQUE DANS LE MONDE...***

<b>OBJECTIFS</b>	<b>RISQUES</b>
<b>Connaître la réglementation</b>	➤ Mauvaise compréhension de la réglementation entraînant des indications erronées
<b>Etablir une documentation claire</b>	➤ Pas de support (brochure) ou support peu compréhensible
<b>Diffusion de la documentation à tous les intéressés</b>	➤ Organismes ad hoc et/ou professionnels inconnus
<b>Etablir un modèle de demandes</b>	➤ Absence de formulaire type
<b>Vérifier que tous les dossiers reçus sont complets</b>	➤ Dossiers incomplets rendant l'instruction difficile , voire impossible
<b>Vérifier l'exactitude des renseignements fournis</b>	➤ Fraude sur les informations données
<b>Vérification de l'éligibilité</b>	➤ Localisation non éligible

# EVALUATION DES RISQUES

---

## *COSO 2013...*

PRINCIPES	CADRE	POUR L'UNIVERSITÉ
Principe N°6	L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et <i>l'évaluation des risques susceptibles</i> d'affecter leur réalisation.	Vision et projet d'Université
Principe N°9	L'organisation identifie les <i>risques associés à la réalisation de ses objectifs</i> dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent <b>être gérés</b> .	Mouvements de grève
Principe N°8	L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des <i>risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs</i> .	Passation des marchés
Principe N°9	L'organisation identifie et évalue <i>les changements</i> qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.	Changement réglementaire

# **APPRECIATION DU RISQUE RESIDUEL**

---

## ***COSO 2013...***

### **☐ CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

- ✓ Ampleur du risque
- ✓ Fréquence du risque

### **☐ RAISONNEMENT COÛT/RENDEMENT**

- ✓ Analyse du risque au carré (analyse du risque à l'intérieur d'un risque déterminé)
- ✓ Le contrôle exhaustif n'est pas nécessaire

# EVALUATION DE LA PERFORMANCE

---

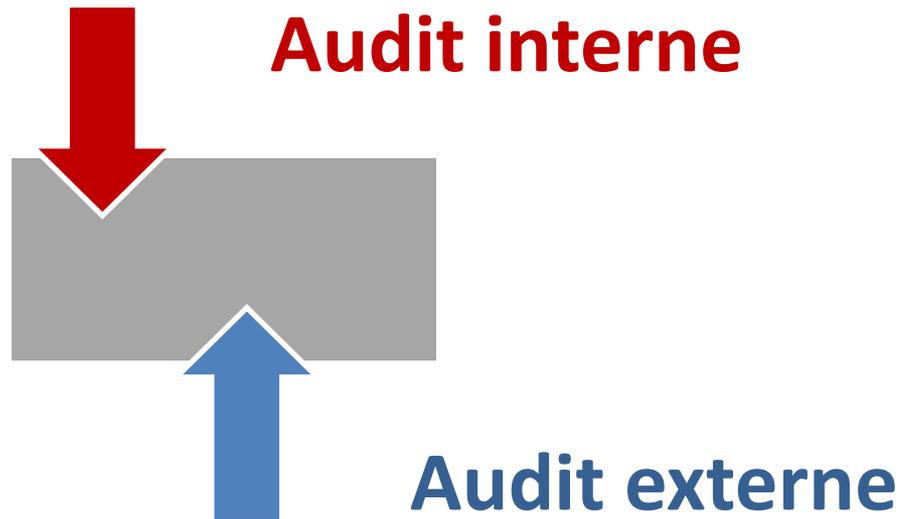
## AMELIORATION DU SYTEME DE GESTION

Economie

Efficacité

Efficiency

Evaluation



**CONTRÔLE INTERNE + AUDIT INTERNE + AUDIT EXTERNE = CONSTANTE**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

### COMPTE RENDU

#### SÉMINAIRE SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX ET ÉLABORATION D'UN RÉFÉRENTIEL DE L'AUDIT INTERNE ADAPTÉ AUX UNIVERSITÉS MAROCAINES

UNIVERSITÉ PRIVÉE DE MARRAKECH, MAROC (Lot 3.2)  
29-30 Avril 2019

*Emplacement : Université Privée de Marrakech*

#### **Lundi 29 Avril 2019 :**

**09:00-09:30** Inscription des participants à l'UPM.

**09:30-09:45** Le séminaire sur les standards internationaux de l'audit interne adapté aux universités marocaines a été inauguré par M. Hamid AJANA, Vice-Président de l'Université Privée de Marrakech qui a parlé de l'importance du projet AuditUM. Il a réalisé aussi une brève description de l'Université Privée de Marrakech, qui a incorporé récemment l'Université Internationale de Casablanca.

Mme. Ana FERNÁNDEZ VILAS, Coordinatrice Générale du projet AuditUM à l'Université de Vigo a remercié M. AJANA et a indiqué aussi l'importance du séminaire et le fait que, avec ce séminaire, nos activités sont organisées comme prévu, selon le chronogramme du projet.

Mme. FERNANDEZ VILAS a ensuite proposé un tour de table pour la présentation de chaque assistant, ce qui a permis que les participants connaissent mieux le profil de chacun.

**09:45-10:30** Les séances du séminaire ont débuté avec la présentation de Mme. La Professeure Fadoua LAGHZAOUI, de l'Université Abdelmalek Essaâdi, sur l'audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : Dispositif et outils.

Mme. LAGHZAOUI a décrit, d'une manière exhaustive, l'audit interne aux universités marocaines publiques, les types d'audit, l'audit par missions de l'université marocaine. (voir présentation).

**10:30-11:30** Par la suite, Pr. Youssef ALAMI, de l'Université Abdelmalek Essaâdi, a introduit l'audit interne dans les établissements de l'enseignement supérieur : les facteurs clés d'une bonne implémentation.

M. ALAMI a parlé aussi de l'élaboration d'une cartographie des risques et de l'élaboration d'un plan de l'audit interne. Après, il a indiqué les recrutements nécessaires, en précisant la définition de leurs profils et de leurs besoins. M. ALAMI a décrit aussi le processus d'implémentation réussie de l'audit interne dans l'université marocaine. (voir présentation).

## **11:30-11:45** Pause-Café

La pause-café a été suivie par un débat entre les assistants. Mme. Karima AL JATTARI, de l'Université Mohammed V Rabat, a demandé si l'audit pouvait se faire sur la recherche scientifique. Mme. LAGHZAOUI et M. ALAMI ont expliqué la façon dont ils réalisent le contrôle interne à l'UAE. Après, M. AJANA, de l'UPM, a donné plus d'informations sur le type d'audit dans le domaine de la recherche, en soulignant que l'objet de son audit seraient les recherches réalisées, les publications, les laboratoires, etc., en auditant l'efficacité de la recherche. Concernant la qualité, M. AJANA a indiqué qu'on pourrait prendre une application quelconque, par exemple, voir s'il y a des brevets, etc.

M. Omar OUSSOUADDI, de l'Université Moulay Ismail de Meknès, a commenté que, dans le cadre de son université, ils évaluent la structure ou l'institution elle-même.

M. Mustapha BOUKHARFIEN, de l'UAE, a demandé s'il était possible d'avoir plus d'informations sur l'existence d'un référentiel sur le côté financier des universités.

M. ALAMI a expliqué les outils de travail dans le domaine de l'audit, en soulignant que le travail se réalise de façon manuelle, sans outils informatiques. Après la réforme, l'Université, sur le plan financier, a pris plus d'autonomie financière et administrative, le président étant le délégué unique.

**12:35-14:00** Ensuite, Mme. Ángeles CASTAÑO TORO, de l'Université Autonome de Madrid, accompagnée par Mme. Sandra MARTÍN PINILLA, a présenté un cas pratique d'audit interne réalisé à l'UAM pendant l'année 2014 (voir présentation).

Vers la fin du débat, M. Hassan EZKAKHE, de l'UAE, a demandé qui était la personne qui approuvait le rapport final. Mme. CASTAÑO a indiqué que le responsable direct de son service est la personne qui approuve le rapport.

M. OUSSOUADDI, de l'UMI, a demandé si, avant de publier le rapport final, il y a la possibilité que les personnes concernées par le rapport puissent donner leur avis. Mme. CASTAÑO a répondu que cette phase est, en effet, obligatoire.

Après une série de commentaires de la part de quelques assistants, parmi lesquels M. BOUKHARFIEN (UAE) et M. Mahamane HARO WADAH (UPM), sur la façon de faire face aux pressions, Mme. LAGHZAOUI a dit que la plupart des pratiques de l'audit viennent de la compréhension de l'audit interne. Elle a expliqué que le mot « audit » vient du mot « écouter » et qu'auditer c'est un vouloir, un savoir qui comprend de la coopération entre tous les parties.

**14:00** La première journée a été cloturée par Mme. Ana FERNÁNDEZ VILAS, de l'UVigo.



## **Mardi 30 Avril 2019 :**

**09:00-09:30** Rencontre à l'Hôtel Al Andalous

**09:30-10:00** La deuxième journée du séminaire des standards internationaux de l'audit interne a commencé par la présentation de Mme. Begoña NAVALLAS LABAT, de l'Université Autonome de Madrid, qui a parlé des mécanismes de contrôle interne (voir présentation).

**10:00-10:30** La séance de Mme. Navallas a été suivie par la séance de Mme. Canet KAREMAN, de l'Erasmushogeschool Brussels, qui a décrit les expériences et la vision à l'EhB sur l'audit interne, en détaillant le processus d'un audit dans le cadre de son université (voir présentation).

**10:30-11:00** La troisième séance de la journée a été introduite par M. Mahamane HARO WADAH, de l'Université Privée de Marrakech, qui a fait une description de l'appréhension des risques et évaluation de la performance par l'Audit interne en milieu universitaire (voir présentation).

**11:00-11:45** Pause-Café

**11:45-13:00** Après la pause-café, M. Mustapha BOUKHARFIEN a modéré une discussion sur les dispositifs et les outils aux universités marocaines, en introduisant les quatre systèmes horizontaux de gestion et de contrôle et en posant la question si le système d'audit fonctionnera.

M. Mahamane HARO WADAH (UPM) a mentionné deux situations possibles concernant l'audit interne aux universités marocaines : un premier cas pour les universités qui ont déjà le service d'audit et un deuxième pour les autres universités qui ne l'ont pas. M. HARO WADAH a souligné que la question reste liée à la structure de la gouvernance. Au niveau du conseil de l'université on peut nommer des comités spécialisés pour la gestion de l'université. Il a conclu que le cadre est là pour la mise en place d'un système de contrôle et d'audit interne.

M. Kacem SRHIR de l'Université Ibn Tofaïl a précisé que son université est en train d'établir un système informatique qui va gérer les dépenses et les paiements, un système prévu pour 2019, mais qui sera prêt, le plus probable, pour 2020. Ce logiciel sera géré au niveau de la présidence ; il pourra être utilisé sans connexion à l'internet.

M. Youssef ALAMI (UAE) a indiqué la présence de quelques problèmes concernant la mise en place du logiciel SAGE X3, approuvé par le Ministère :

- problème de conception du logiciel lui-même. Ce système n'intègre pas quelques fonctions que l'université utilise.

- l'université forme des ingénieurs en informatique, mais elle n'utilise pas ces ressources.

- le logiciel a été jugé compliqué à cause de la complexité de paramétrage.

- pas de mesures de sécurité. Le serveur était placé sur une société privée, avec un petit logiciel dans l'université elle-même.

- concernant les personnes qui travaillent dans les projets, si celles-ci restent jusqu'à la fin, le projet se finit ; mais si les responsables quittent le projet, le plus probable est que celui-ci n'arrive pas à sa fin.

- un problème humain : il faut détecter les besoins du service, car il n'y a pas encore d'adhésion.

- manque du personnel qualifié dans certains services.

M. BOUKHARFIEN (UAE) a commenté qu'il y a eu plusieurs formations, mais il existe un manque de volonté, ce qui se traduit par un problème de résistance.

M. Mohamed BACHISSE (UM5R), a mentionné qu'il y a eu une vague d'administrateurs pour administrer le logiciel. L'année dernière, des ateliers se sont organisés et une commission créée par le Ministère a été mise en place ; après la réalisation des ateliers fonctionnels de cadrage, un rapport a été rédigé, dans lequel un consensus s'est dégagé. Le consensus visait l'implémentation de quelques réglages et redressements, et ensuite la prise des mesures d'amélioration par la Commission.

L'un des problèmes majeurs indiqués par les assistants a été l'emplacement du logiciel, à l'UAE.

M. Hassan EZBAKHE (UAE) a commenté que nous sommes tous dans le projet et que nous avons besoin de l'acquisition d'un logiciel. Le logiciel Sage a été lancé par le Ministère, qui a demandé à l'UAE de prendre le serveur. Le Ministère a imposé cette mesure qui pose des problèmes à d'autres universités. En ce moment, le logiciel n'est pas fonctionnel et les partenaires espèrent le reprendre et ils espèrent également que cette fois-ci il sera placé au Ministère.

M. BACHISSE (UM5R) a souligné la nécessité de faire migrer le logiciel au Ministère et M. EZBAKHE (UAE) a été complètement d'accord avec cet aspect.

M. BOUKHARFIEN (UAE) a conclu que c'était une initiative du Ministère, qui n'a pas réussi.

En outre, M. EZBAKHE (UAE) a introduit une nouvelle question : y aura-t-il une connexion suffisante pour se connecter ?

M. BOUKHARFIEN (UAE) a rappelé aux assistants que nous avons décidé que chaque université ait les ressources nécessaires pour gérer le logiciel.

Mme. FERNÁNDEZ VILAS (UVigo) a expliqué qu'avoir le logiciel SAGE est une hypothèse de départ et que M. EZBAKHE a proposé d'avoir le programme installé dans chaque université. Comme le problème du logiciel Sage n'a pas été résolu depuis 4-5 ans, Mme. VILAS a demandé s'il était possible de résoudre ce problème pendant les mois du projet. Les assistants ont conclu que ce n'était pas possible de faire fonctionner le logiciel SAGE pendant la vie du projet et de lier le logiciel qui sera acheté à travers le projet AuditUM avec le logiciel SAGE.

M. BOUKHARFIEN a demandé quels étaient les enjeux. La réussite du projet dépend de la maîtrise de l'outil et des ressources humaines nécessaires.

M. LAGHZAOUI (UAE) a indiqué que, pour le service de l'audit interne, nous avons besoin des outils, mais sommes-nous prêts ? Pour mettre en place le service, nous devons avoir les ressources humaines, la qualité, la coopération, la communication de deux côtés : de l'auditeur et de l'audité.

M. EZBAKHE (UAE) a précisé que le personnel a la volonté de faire fonctionner le service.

M. ALAMI (UAE) a aussi confirmé que la volonté existe, mais cela dépend du Ministère, qui doit donner son autorisation, parce que le service est lié aux personnes, pas aux institutions.

Mme. Karima AL JATTARI (UM5R) a aussi mentionné que nous avons besoin des responsables du service.

À la fin du débat, M. BOUKHARFIEN a lancé une proposition aux universités : pour la prochaine réunion du consortium, il serait nécessaire d'avoir des options concernant le logiciel.

Cependant, nous devons attendre la décision du Ministère sur le logiciel SAGE.

M. EZBAKHE a souligné que c'est le consortium qui prend les décisions, donc toutes les universités ensemble. Il a aussi précisé qu'un aspect essentiel est que dans le projet il y a des lots avec des responsables et il faut avancer par lots.

**13:00** Le séminaire a été clotûré par Mme. Ana FERNÁNDEZ VILAS, de l'UVigo, qui a fait un résumé des activités à suivre : tout d'abord, la finalisation des référentiels de contrôle et d'audit interne adaptés aux universités marocaines. L'UVigo, avec l'UAM et l'UPM, les leaders du lot 3, finiront la rédaction des référentiels jusqu'à la moitié du mois juin, pour pouvoir présenter et approuver les référentiels pendant la quatrième réunion du consortium, qui a été fixée les 27-28 juin 2019.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**SÉMINAIRE SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX ET  
ÉLABORATION D'UN RÉFÉRENTIEL DE L'AUDIT INTERNE ADAPTÉ AUX  
UNIVERSITÉS MAROCAINES**  
**UNIVERSITÉ PRIVÉE DE MARRAKECH, MAROC (Lot 3.2)**  
**29-30 Avril 2019**

	NOM	INSTITUTION
1.	Ana FERNÁNDEZ VILAS	UVIGO
2.	Lorena Diana GATEA	UVIGO
3.	Hassan EZBAKHE	UAE
4.	Mustapha BOUKHARFIEN	UAE
5.	Youssef ALAMI	UAE
6.	Fadoua LAGHZAOU	UAE
7.	Ángeles CASTANO TORO	UAM
8.	Sandra MARTÍN PINILLA	UAM
9.	Begoña NAVALLAS LABAT	UAM
10.	Omar OUSSOUADDI	UMI
11.	Fatima AHEKKAD	UMI
12.	Moulay Ali RACHIDI	UMI
13.	Meryem SALIM	UMI
14.	Kacem SRHIR	UIT

15.	Abdelkader ANOUR	UIT
16.	Rkia OUNIR	UIT
17.	Hanae NASRI	UIT
18.	Zoubida CHAJARA	UH1
19.	Abdelkadir IMMA	UH1
20.	Mostafa HABRI	UH1
21.	Hamid EL AZHARI	UH1
22.	Mohamed BACHISSE	UM5R
23.	Karima AL JATTARI	UM5R
24.	Achraf BELLAOUCHOU	UM5R
25.	Hamid AJANA	UPM
26.	Mahamane HARO WADAH	UPM
27.	Alexander MICHIELS	EhB
28.	Canet KAREMAN	EhB
29.	Fatima ESSEBBAR	MESFCRS
30.	Imane BAJI	MESFCRS
31.	Abdelaziz BENLAHSEN	MESFCRS
32.	Hassan EL BADIDI	MESFCRS

