



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



# Final Quality Report with Achievements

NUMERO DE CONVENTION: 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP



## Contenu

|   |     |
|---|-----|
| 1. Activités réalisées dans le cadre de la qualité du projet..... | 3   |
| 2. Plan de Suivi de la Qualité.....                               | 5   |
| 3. Evaluation des enquêtes de satisfaction.....                   | 47  |
| 4. Rapport intermédiaire de la Qualité.....                       | 240 |
| 5. Rapport intermédiaire externe de la Qualité.....               | 251 |



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



# 1. Activités réalisées dans le cadre de la qualité du projet



- Dans le projet AuditUM, le consortium a mis en oeuvre une série d'actions relatives à la maîtrise des risques et à l'instauration d'une procédure de qualité spécifique au projet.
- Un Plan d'assurance qualité a été rédigé par les partenaires de Lodz University of Technology (LUT) et approuvé par le consortium. Aussi, Lodz University of Technology a été en charge de réaliser, constamment, l'analyse des enquêtes de satisfaction des événements du consortium : réunions de pilotage, formations, séminaires, etc.
- Un Rapport Intermédiaire sur la qualité du projet a été aussi rédigé par les partenaires de LUT en décembre 2019, basé sur les évaluations des enquêtes de satisfaction des événements antérieurs.
- Les réunions du comité qualité ont contribué à l'assurance du suivi du déroulement et de la réalisation des activités du projet selon les indicateurs établis et approuvés dans l'appel à candidature.
- Les coordonateurs de ce lot de qualité ont été :
  - Lodz University of Technology
  - Université de Vigo
  - Université Abdelmalek Essaâdi
- Le projet contient des étapes de contrôle interne de qualité et de suivi de façon à ce que le plan de travail soit accompli avec qualité pour obtenir les résultats prévus dans les délais impartis.
- En plus, des réunions du comité qualité ont été organisées par le Comité Assurance Qualité pendant les réunions de pilotage et ont contribué à l'assurance du suivi du déroulement et de la réalisation des activités du projet.
  - Réunion du Comité Qualité à Universidade de Vigo (UVigo) - 12.01.2018
  - Réunion du Comité Qualité à l'Université Privée de Marrakech - 19.07.2018
  - Réunion du Comité Qualité à l'Université Mohammed V Rabat (UM5R) - 11.02.2019
  - Réunion du Comité Qualité à l'Erasmushogeschool Brussels (EhB) - 27.06.2019
- Aussi, le Comité Assurance Qualité et le Consortium ont sélectionné l'expert externe pour l'évaluation externe de la qualité du projet à mi-parcours du projet, parmi plusieurs candidats. L'expert qui a été sélectionné finalement a été M. Enrique Fuster de l'entreprise BakerTilly, un évaluateur externe avec beaucoup d'expérience en audit et contrôle interne. L'expert a envoyé le rapport intermédiaire externe de la qualité à la fin du mois décembre 2020, qui a été approuvé par la coordination et par tous les autres membres du projet. Aussi, un rapport final externe de la qualité a été rédigé en juin 2022, avant la clôture définitive du projet.



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



## 2. Plan de Suivi de la Qualité dans le Projet AuditUM

NUMERO DE CONVENTION: 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP

CIRCULATION: CONFIDENTIAL

LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Auteur(s)/Organisation(s):

- Lodz University of Technology, Pologne
- Universidade de Vigo

Date de la version finale: 22/10/2018

Work Package(s) / Task(s): WP (WP 9.1.)

| Historique des révisions |            |                      |                          |        |                    |  |
|--------------------------|------------|----------------------|--------------------------|--------|--------------------|--|
| Révision                 | Date       | Auteur(s)            |                          | Status | Description        |  |
| 01                       | 16/07/2018 | Lodz                 | University of Technology | Draft  | Premier brouillon  |  |
| 02                       | 25/07/2018 | Lodz                 | University of Technology | Draft  | Deuxième brouillon |  |
| 03                       | 22/10/2018 | Universidade de Vigo |                          | Final  | Version finale     |  |

Mots clés : qualité, suivi, plan de qualité.



## Tableau des contenus

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Introduction .....   | 5  |
| 1.1 | Objectif et Champ d'application .....  | 5  |
| 1.2 | Le projet « AuditUM » est réalisé par les partenaires suivants :.....  | 5  |
| 1.3 | La structure de gestion du projet est la suivante:.....  | 6  |
| 1.4 | Résumé de l'activité .....   | 9  |
| 1.5 | Activités de la première année du Projet AuditUM.....  | 18 |
| 2   | Gestion de la Qualité.....   | 20 |
| 2.1 | Comité de la Qualité,.....   | 20 |
| 2.2 | Étapes de contrôle interne de qualité et de suivi .....  | 21 |
| 2.3 | Réunions du comité de la qualité .....   | 21 |
| 3   | Mesures pour le contrôle et assurance de la qualité .....  | 22 |
| 3.1 | Base pour les indicateurs de progression.....  | 22 |
| 3.2 | Outils de suivi et d'évaluation .....  | 28 |
| 3.3 | Supervision de la qualité des résultats dans les paquets dans les lots.....  | 29 |
| 3.4 | Contrôle de la qualité et surveillance.....  | 30 |
| 3.5 | Stratégie de diffusion et d'exploitation .....   | 32 |
| 4   | Annexes .....  | 36 |
| 5   | Annexe 1 : Liste de Présence .....   | 37 |
| 6   | Annexe 2 : Formulaire de réclamations, plaintes, suggestions, et félicitations.....                                  | 38 |
| 7   | Annexe 3 : Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium.....   | 39 |
| 8   | Annexe 4 : Enquête de satisfaction annuelle générale de la gestion globale du projet pour les membres du projet..... | 40 |
| 9   | Annexe 5 : Enquête sur la satisfaction des participants à des activités de formation et des ateliers.....            | 42 |



## 1 Introduction

Le Plan de Suivi de la Qualité dans le projet Auditum est préparé pour montrer l'engagement des partenaires du projet « Auditum » à la qualité de tous les produits dérivés de ce projet. Il est nécessaire que les entités qui prennent part au projet « Auditum » prennent part dans les activités pour obtenir des résultats envisagés.

L'assurance de la qualité des résultats et produits du projet est reconnue comme la responsabilité partagée par tous les partenaires de consortium et tous les partenaires vont contribuer à une bonne implémentation du projet. Le Plan de Suivi de la Qualité est un document dont le but est de définir la clé pour une performance de haute qualité pendant la durée de vie du projet, c'est-à-dire 36 mois. Ce document peut être modifié lorsqu'il y a un tel besoin, par ex. situation inattendue à lieu.

Afin d'assurer une haute qualité des résultats du projet, tous les partenaires du projet doivent être pleinement conscients de leur rôle dans le projet et de bien le comprendre ainsi que des objectifs du projet.

### 1.1 Objectif et Champ d'application

Le Comité de la qualité a préparé ce document qui contient toutes les procédures générales liées à la gestion de projet « AuditUM » ainsi que tous les questionnaires et modèles de rapports qui examineront la satisfaction des partenaires regardant leur participation dans le projet AuditUM.

### 1.2 Le projet « AuditUM » est réalisé par les partenaires suivants :

|    | Nom de partenaire                   | Pays    |
|----|-------------------------------------|---------|
| P1 | UVIGO: Universidade de Vigo         | Espagne |
| P2 | UAE- Université Abdelmalek Essaadi  | Maroc   |
| P3 | UAM: Universidad Autónoma de Madrid | Espagne |
| P4 | AMU- Université d'Aix Marseille     | France  |



|     |   |          |
|-----|---|----------|
| P5  | UMI- Université Moulay Ismail                           | Maroc    |
| P6  | UIT- Université Ibn Tofail                              | Maroc    |
| P7  | UH1- Université Hassan 1er Settat                       | Maroc    |
| P8  | LUT- Politechnika Łódzka                                | Pologne  |
| P9  | UM5R- Université Mohammed V de Rabat                    | Maroc    |
| P10 | ISEP- Instituto Politécnico do Porto                    | Maroc    |
| P11 | UPM: Université Privée de Marrakech                     | Maroc    |
| P12 | EHB- Erasmus Hogeschool Brussel                         | Belgique |
| P13 | MESFCRS- Ministère de l'Enseignement Supérieur Marocain | Maroc    |

### 1.3 La structure de gestion du projet est la suivante:

- **Comité de la Qualité** : garantir la qualité du projet est l'objet du présent document et il est défini dans la section 2. Le Comité est composé de 3 personnes représentant les partenaires suivants : Université Abdelmalek Essaâdi,, Université de Vigo, Lodz University of Technology
- **Coordinateur du projet** : Universidade de Vigo
- **Coordinateur de chaque Lot** : pour chaque Lot, il y a une université coordinatrice, qui rendre compte de son activité au Comité de Coordination et au coordinateur du projet.



Lots et coordinateurs selon la candidature soumise et approuvée :

| Lot   | Type de lot   | Intitulé du lot  | Coordinateur   | Date début f in estimée   |
|-------|---------------|--|--|---------------------------|
| Lot 1 | DÉVELOPPEMENT | Élaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun a l'ensemble des universités marocaines   | Université Hassan Premier de Settat + Université d'Aix-Marseille       | 18/10/2017-<br>27/02/2018 |
| Lot 2 | DÉVELOPPEMENT | Élaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université  | Université Mohamed 5 Rabat + Instituto Superior de Engenharia do Porto | 06/02/2018<br>15/09/2018  |
| Lot 3 | DÉVELOPPEMENT | Passage en revue, au profit de l'équipe du projet, des bonnes pratiques intégrées dans les standards internationaux et élaboration d'un référentiel, d'Audit et de Contrôle interne, adapté aux universités marocaines | Université Privée de Marrakech+ Universidad Autonoma de Madrid         | 18/09/2018<br>27/04/2019  |



|       |               |   |  |                          |
|-------|---------------|---|--|--------------------------|
| Lot 4 | DÉVELOPPEMENT | Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques | Université Abdelmalek Essaâdi + Erasmus hogeschool Brussel (Erasmus University College Brussels) | 02/04/2019<br>17/12/2019 |
| Lot 5 | DÉVELOPPEMENT | Constitution d'un service d'audit interne :<br>Élaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place et adaptation des outils d'audit | Université Ibn Tofaïl Kénitra + Université de Vigo   | 19/11/2019<br>26/07/2020 |
| Lot 6 | DÉVELOPPEMENT | Formation sur les techniques et les outils du Contrôle interne et de l'audit  | Université Moulay Ismail Méknès + Lodz University of Technology                                  | 20/05/2020<br>29/09/2020 |



|       |   |   |  |                          |
|-------|---|---|--|--------------------------|
| Lot 7 | DIFFUSION ET<br>EXPLOITATION DES<br>RÉSULTATS               | Mise en place d'un plan<br>de communication et<br>d'une politique de<br>diffusion en interne et<br>externe des résultats du<br>projet | Université<br>Abdelmalek<br>Essaâdi + Université<br>de Vigo                                    | 17/10/2017<br>29/09/2020 |
| Lot 8 | GESTION   | Gestion du projet   | Université de Vigo +<br>Université<br>Abdelmalek<br>Essaâdi                                    | 17/10/2017<br>29/09/2020 |
| Lot 9 | ASSURANCE ET<br>CONTRÔLE DE LA<br>QUALITÉ (PLAN<br>QUALITÉ) | Assurance qualité   | Université<br>Abdelmalek Essaâdi +<br>Université de Vigo +<br>Lodz University of<br>Technology | 17/10/2017<br>29/09/2020 |

## 1.4 Résumé de l'activité

Pour une meilleure compréhension de ce plan de qualité, ensuite les principaux lots de travaux du projet sont résumés.

Work package (WP) 1. Élaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines



- WP1.1 Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'Université. Le séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel des universités marocaines aura lieu pendant la première semaine du projet. L'objectif de ce séminaire est de sensibiliser les différentes universités marocaines sur la nécessité de normaliser la pratique comptable et financière à travers l'alignement de toutes les universités sur le même référentiel juridique et organisationnel. Ce séminaire sera également l'occasion pour lancer les activités du premier W.P à savoir l'élaboration du référentiel juridique et du référentiel organisationnel. Un ensemble de spécialistes en la matière émanant des universités partenaires du ministre de tutelle et du ministère des finances seront invités à cet événement afin d'animer le séminaire et enrichir le débat.
- WP1.2 Élaboration du référentiel juridique. Cette activité a pour objectif d'organiser un ensemble d'ateliers de travail dont l'objet consiste à collecter, traiter et analyser les textes de loi (Code des marchés publics, Règlement intérieur, Notes...etc.) régissant l'activité des services économiques et de les regrouper dans un document lisible, actualisé, facile à consulter et à utiliser par le personnel des services économiques. L'activité se déroulera en 2 temps : Une phase d'observation des bonnes pratiques au sein des universités européennes partenaires précédera l'étape de production du référentiel qui se déroulera au sein des universités marocaines.
- WP1.3 Élaboration du référentiel organisationnel : Cette activité consiste en l'organisation d'ateliers d'étude et d'élaboration du référentiel des postes et compétences existants ou requis pour les métiers des services économiques (intendance, service des marchés, régisseur, ...). Ce recueil de fiches de postes sera complété par un organigramme fonctionnel mettant en exergue la hiérarchie et le circuit des validations. Une étape d'observation des pratiques au sein des universités européennes partenaires précédera l'étape de production du référentiel qui se déroulera au sein des universités marocaines.

**Work package 2 :** Élaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université



- WP2.1 Collecte et analyse des informations sur les processus métiers et les procédures à formaliser, une étape importante dans la démarche d'élaboration et de mise en place du manuel des procédures de gestion financière et comptables des universités marocaines.

Au cours de cette phase l'équipe de travail va se pencher sur : (1) l'analyse des processus métiers et l'observation de la circulation des flux d'information au sein des différents départements du service économique, sur (2) la description des éléments relatifs au traitement des dossiers et sur (3) la formalisation de la liste des différents éléments constitutifs.

Avant d'entamer leur travail sur le terrain, une session d'observation et de sensibilisation sera organisée au profit de l'équipe en charge de cette tâche, dans l'une des universités européennes partenaires.

- WP2.2 Rédaction et validation des procédures formalisées : L'activité de rédaction des procédures doit permettre de détailler et de formaliser les procédures nécessaires à la réalisation des objectifs d'un processus ou d'un sous processus du service économique des universités. La rédaction de ces procédures doit se faire selon un certain nombre de normes afin de garantir un accès rapide et clair, une lecture courante, et concrète et enfin un contenu explicite, et donc précis des procédures formalisées. Pour cela, l'assistance de nos partenaires européens pendant cette phase est d'une importance primordiale.

Avant la diffusion de ces procédures une première validation dite provisoire s'avère nécessaire. Elle vise à valider faire approuver les restitutions écrites par l'équipe de travail et ce à travers des discussions qui permettent aux responsables des services économiques et aux rédacteurs de s'accorder sur le fond des procédures.



Une seconde validation dite définitive est du ressort des instances dirigeantes des universités. Cette dernière phase de validation sert surtout à débattre des améliorations ou clarifier les règles en vigueur.

- WP2.3 Formation du personnel sur les procédures de gestion financières et comptables formalisées. Une fois les procédures validées et le nouveau manuel des procédures administratives et financières des services économiques des universités marocaines édité, des sessions de formation seront organisées au profit du personnel des universités afin de s'approprier les nouvelles procédures et les mettre en application.

- WP2.4 Développement d'une plateforme web d'hébergement, de partage et d'échanges des procédures et des bonnes pratiques du contrôle interne

Cette activité s'inscrit dans le cadre des mesures d'accompagnement de mise en œuvre des procédures et de diffusion du manuel des procédures comptables et financière des universités marocaines. Son objectif est de mettre toutes les chances de réussite du déploiement du nouveau guide en faveur des universités. Ainsi, un site web de partage et de discussion autour des procédures formalisées sera mis en ligne et un accès privilégié sera accordés aux différentes parties prenantes de ce projet afin de bénéficier d'une assistance personnalisée. L'hébergement de la plateforme sera effectué dans un serveur dédié et acheté dans le cadre du présent projet. Une équipe d'informaticiens des universités marocaines prendra en charge le développement de cet outil.

Work package 3 : Passage en revue, au profit de l'équipe du projet, des bonnes pratiques intégrées dans les standards internationaux et élaboration d'un référentiel, d'Audit et de Contrôle interne, adapté aux universités marocaines



- **WP3.1 Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel du contrôle interne adapté aux universités marocaines.** Cette activité consistera à passer en revue, dans un premier temps, les normes internationales en matière de Contrôle interne référencées dans des guides, pour passer, dans un second temps, à la rédaction d'un référentiel du contrôle interne adapté aux spécificités de l'université au Maroc.
- **WP3.2 Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel de l'audit interne adapté.** Cette activité se divise en deux parties consistantes ; la première consiste à former l'équipe projets sur les normes internationales de l'audit interne référencées dans des guides comme CRIPP/CBOK/IPPF. La deuxième partie de cette activité consistera à rédiger un référentiel de l'audit interne adapté aux spécificités de l'université au Maroc.

Work package 4 : Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques

- **WP4.1 Élaboration d'une Librairie de risques et mise en place d'un modèle de leur évaluation et de leur gestion.** Cette activité est organisée sous forme d'ateliers de travail dont le but est de rédiger un guide de gestion des risques. Il s'agira de :
  - Procéder à un travail de classement des risques significatifs des services économiques de l'université par catégorie et par nature ;
  - Élaborer un référentiel des situations critiques en identifiant l'ensemble des événements qui peuvent survenir dans l'exercice de l'activité des services économiques ;
  - Dresser une liste des conséquences de ces risques sur la continuité du service public de l'université
  - Concevoir un modèle d'estimation de la probabilité de survenance ;
  - Modéliser, graphiquement, les risques en lien avec les processus ;
  - Et de mettre en place un dispositif de vigilance et de pilotage des événements avec, notamment, la définition d'un plan de maîtrise des risques et d'une ou plusieurs stratégies de continuité des activités.



- **WP4.2 Identification des contrôles et conception des modalités d'exécution.** Il s'agit de concevoir une batterie de contrôles des risques et de tests garantissant la fiabilité de ces contrôles. Les tâches des différents groupes de travail s'articuleront autour de (1) l'identification des contrôles de premier et second niveau et des contrôles clés à mettre en place au niveau des services économiques, (2) le classement des contrôles par thème et mode d'exécution, (3) la définition des objectifs des contrôles, (4) la documentation des contrôles, (5) la définition des contrôles en relation avec les processus des services économiques et des risques associés grâce à des outils de représentation graphiques, (6) le regroupement des contrôles par cadres réglementaires suivant le référentiel juridique des universités préalablement établi, (7) le rattachement des contrôles aux différentes sous composantes des services économiques (Budget, Appels d'offres, Stock, régie...etc.), (8) la création des modèles de checklists pour chaque contrôle, (9) l'élaboration des modèles de campagnes d'exécution des contrôles avec définition de la fréquence d'exécution et, enfin, (10) la conception de canevas de rapport de suivi et de consolidation des résultats de l'exécution des contrôles.
- **WP4.3 Conception des tests de fiabilité des contrôles et élaboration des outils de gestion de leur défaillance.** Cette activité constitue la suite logique des autres activités précédentes du lot 4. Les sessions de travail de cette phase consisteront à élaborer un ensemble d'outils indispensables aux tests de fonctionnement et de fiabilité des contrôles précédemment établis. Il s'agit de la conception des outils d'évaluation des contrôles tels que les questionnaires d'évaluation à partir de modèles standards et de listes de questions prédéfinis ; des outils de planification, de lancement et de suivi des campagnes d'évaluation des contrôles et des modèles d'identification et d'analyse des défaillances.

Work package 5 : Constitution d'un service d'audit interne : Élaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place et adaptation des outils d'audit

- **WP5.1 Création du service "Audit et contrôle interne".** Il s'agit de déclencher la procédure administrative de mise en place d'un nouveau service, le service "Audit et contrôle interne" en l'occurrence :



- Proposition de création et validation par le Conseil de l'Université ;
  - Organigramme fonctionnel du service et règlement intérieur ; Nomination auditeurs et mise à disposition des moyens techniques et matériel nécessaires au fonctionnement du service.
- **WP5.2 Élaboration de la charte d'audit.** Cette activité consiste à élaborer la charte d'Audit Interne propre aux universités marocaines. La charte est un écrit officiel qui met en place une organisation basée sur des droits et des obligations. Elle définit clairement le cadre de l'Audit Interne et les conditions dans lesquelles la mission va pouvoir se dérouler tout en offrant des garanties non seulement à l'auditeur, mais également à l'audité et aux instances de décision de l'université.
- **WP5.3 Adaptation de la démarche, des outils, des techniques et des modèles d'écrits de l'audit interne.** Il s'agit d'une activité qui vise à doter le service « Audit et contrôle interne » de l'université d'une méthodologie de l'activité d'audit en contexte universitaire. Il s'agit, également, de doter ce service des techniques, outils et modèles d'écrits nécessaires à son bon fonctionnement. Il s'agit en fait de mettre en place principalement :
  - La démarche d'audit interne ;
  - Les techniques d'audit interne ;
  - Les outils de l'audit interne : Guide d'audit interne, Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes, B.A.P.S (Budget – Allocation – Planning – Suivi), Feuille de couverture (FDC), ...
  - Les modèles des livrables de l'audit interne : Lettre de mission d'audit interne, Modèle de rapport d'audit interne, modèle d'une Fiche d'Audit Interne.

## **Work package 6 : Formation sur les techniques et les outils du Contrôle interne et de l'audit**

- **WP6.1 Formation sur les techniques et les outils de contrôle interne.** Cette formation vise à qualifier les ressources humaines dédiées (contrôleurs). La formation va permettre à ces derniers d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Par ailleurs, le contrôle interne étant une activité transversale, et dans le cadre des changements qui seront apportés par le projet, le personnel des services économiques sera également initié aux techniques de



contrôle interne afin d'assimiler les bonnes pratiques, les outils, les méthodes du contrôle interne et ce dans un but d'implication et de pérennisation des résultats du projet à court et long terme.

- **WP6.2 Formation sur les techniques et les outils de l'audit interne.** La formation sur les techniques et les outils de l'audit interne est destinée, principalement, au personnel du service « Audit et contrôle interne » nouvellement créé. Elle vise à développer leurs compétences en matière d'audit interne afin de leur permettre d'exercer leurs fonctions dans les meilleures conditions et d'améliorer leurs techniques professionnelles au service de l'université marocaine.

### **Work package 7 : Diffusion et exploitation des résultats**

- **WP7.1 Communication.** Un plan de communication sera établi ayant pour finalité d'accompagner tous les moments forts du déploiement. Les résultats du projet seront communiqués via un site Web géré par l'UAE. Il pourra être consulté en 2 langues (français et anglais) par les publics intéressés par la problématique relative au projet. Des voyages des chargés de communication seront organisés pour s'inspirer de l'expérience des partenaires européens
- **WP7.2 Diffusion des résultats du projet :** 4 séminaires seront organisés au Maroc au fur et à mesure de l'avancement du projet afin de faire partager les résultats et les expériences auprès des autres universités marocaines. Ces actions seront menées avec l'aide du ministère de l'enseignement supérieur marocain, des brochures, accompagnant les thèmes des séminaires, seront édités pour une plus large diffusion.

### **Work package 8- Gestion du projet**

- **WP8.1 Pilotage du projet.** Un comité de pilotage représentatif des membres du consortium sera mis en place avec une fréquence de réunion de 2 fois par an (tous les 6 mois). Lors de chaque réunion, un état d'avancement du projet sera observé ; le comité de pilotage prendra toutes les décisions nécessaires à la réussite du projet



tant sur les modalités d'activités que sur les questions financières dans le respect des règles régissant les projets européens.

- **WP8.2 Coordination et suivi des activités.** Université de Vigo (UVigo) en tant que gestionnaire du contrat financière Erasmus+ avec l'EACEA (si le projet est approuvé), sera responsable du financement des activités décrites dans ce projet dans le respect des normes de la Commission Européenne et des conventions signées avec les partenaires du consortium. Elle devra élaborer et présenter le bilan financier du projet lors de chaque réunion du consortium. A la fin du projet un auditeur externe va élaborer le rapport d'audit. Gestion globale et quotidienne au niveau de la coordination du projet et dans chaque établissement membre du consortium. L'usage de visioconférence et d'email facilitera cette activité.

### **Work package 9- Assurance et contrôle de la qualité (Plan qualité)**

- **WP9.1 Assurance qualité.** Le projet, compte tenu de sa conception et de ses objectifs, contient des étapes de contrôle interne de qualité et de suivi de façon à ce que le plan de travail soit accompli avec qualité pour obtenir les résultats prévus dans les délais impartis. On peut citer dans ce cadre les points suivants :
  - Les rapports réguliers des réunions des coordinateurs : rapports narratifs et financiers : Un certain nombre d'indicateurs de progression, définis dans le projet pour chaque résultat escompté, permettront aux différents évaluateurs de mesurer avec précision dans le temps le taux de réalisation de chaque résultat, tout en tenant compte des hypothèses et risques associés mis en évidence.
  - Les rapports de progression seront clairs et quantifiables.
  - Monitoring : le consortium prévoit de procéder tous les six mois, lors des réunions du consortium, par une comparaison du plan de travail initial avec celui en cours.



## 1.5 Activités de la première année du Projet AuditUM

| Numéro lot | Titre  | Date de fourniture | Type                               |
|------------|--|--------------------|------------------------------------|
| 1          | WP1.1 Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'université marocaine | 18.10.2017         | Événement                          |
|            | WP1.2 Élaboration du référentiel juridique   | 27.01.2018         | Produit                            |
|            | WP1.3 Élaboration du référentiel organisationnel   | 27.02.2018         | Produit                            |
| 2          | WP2.1 Collecte et d'analyse des processus et procédures à formaliser                               | 16.06.2018         | Événement, conférence et séminaire |
|            | WP2.2 Rédaction et validation des procédures   | 28.07.2018         | Produit                            |



|   |  |            |                                    |
|---|--|------------|------------------------------------|
|   | WP2.3 Formation du personnel sur les procédures formalisées  | 15.09.2018 | Événement, conférence et séminaire |
|   | WP2.4 Développement d'un site web d'hébergement et de partage des procédures de gestion  | 28.07.2018 | Service/ produit                   |
| 3 | WP3.1 Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel du contrôle interne adapté aux universités marocaines | 29.12.2018 | Événement, conférence et séminaire |
| 7 | WP7.1 Communication  | 29.09.2020 | Service/ produit                   |
|   | WP7.2 Diffusion des résultats du projet  | 29.09.2020 | Événement,                         |
| 8 | WP8.1 Pilotage du projet   | 29.09.2020 | Événement, rapport                 |
|   | WP8.2 Coordination et suivi des activités  | 29.09.2020 | Événement, rapport                 |
| 9 | Plan assurance qualité   | 29.09.2020 | Service/ produit                   |



## 2 Gestion de la Qualité

Il est supposé que tout changement dans la structure et les autorités des universités membres du consortium n'affectera pas la mise en œuvre des hypothèses du projet. Cette section décrit la composition du Comité, les réunions prévues et les mesures de contrôle de la qualité.

### 2.1 Comité de la Qualité,

Le contrôle de la qualité dans le projet AuditUM sera assuré par Le Comité de Qualité présidé par L'Université Polytechnique de Lodz et composés de deux membres du consortium : Université Abdelmalek Essaâdi du Maroc et Université de Vigo de l'Espagne.

Responsabilités du Comité de Qualité :

- créer un plan d'assurance qualité dans le projet,
- la diffusion du plan d'assurance qualité dans le projet parmi les partenaires du projet,
- superviser l'exécution des tâches,
- supervision des rapports,
- supervision de la qualité des produits en cours de développement,
- analyse des rapports d'audits externes,
- l'analyse des risques survenant dans le projet,
- l'analyse des enquêtes évaluant les réunions des partenaires,
- aide à la préparation de rapports transitoires et finaux à la Commission européenne.



## 2.2 Étapes de contrôle interne de qualité et de suivi

Le projet, compte tenu de sa conception et de ses objectifs, contient des étapes de contrôle interne de qualité et de suivi de façon à ce que le plan de travail soit accompli avec qualité pour obtenir les résultats prévus. On peut citer dans ce cadre les points suivants :

- Les rapports réguliers des réunions du Consortium
- Les rapports de progression demandés par l'EACEA doivent être clairs et quantifiables.
- Monitoring : le consortium prévoit de procéder tous les six mois, lors des réunions du consortium, à une comparaison du plan de travail initial avec celui en cours.
- Selon les directives de l'EACEA, un audit externe est pris en considération. Il sera désigné par TUL.

## 2.3 Réunions du comité de la qualité

Le comité de la qualité commence ses activités du début de projet pour s'assurer que le projet commence à l'heure. Les réunions du comité de la qualité

| Numéro de réunion                                | Date de la réunion | Lieu de la réunion |
|--|--------------------|--------------------|
| Première réunion du consortium + réunion du CAQ  | 11-12 janvier 2018 | Vigo               |
| Deuxième réunion du consortium + réunion du CAQ  | 19-20 juillet 2018 | Marrakech          |
| Troisième réunion du consortium + réunion du CAQ | 11-12 février 2019 | Rabat              |



|  |                        |           |
|--|------------------------|-----------|
| Quatrième réunion du consortium + réunion du CAQ | Juin / Juillet 2019    | Bruxelles |
| Cinquième réunion du consortium + réunion du CAQ | Janvier / Février 2020 | Marseille |
| Sixième réunion du consortium + réunion du CAQ   | Juin / Juillet 2020    | Tétouan   |

### 3 Mesures pour le contrôle et assurance de la qualité

Dans le processus de suivi et d'évaluation du projet, les lignes directrices de l'Union européenne pour l'assurance qualité seront prises en compte. Dès le début de la mise en œuvre du projet, l'Université Polytechnique de Lodz surveillera les indicateurs décrits dans la matrice de cadre logique afin de perturber le progrès des actions et de surmonter les éventuelles différences.

#### 3.1 Base pour les indicateurs de progression

Les indicateurs de qualité ont été préparés en tenant compte de la matrice dans l'application, qui est inclus dans ce document.

#### Objectifs Élargis



Renforcement et développement de la bonne gouvernance et amélioration de la performance et de la crédibilité de l'action administrative et financière de l'université marocaine.

| Indicateurs de progression  | Comment les indicateurs seront-ils mesurés   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Degré d'atteinte des objectifs fixés par l'Université dans son projet de développement</li><li>• Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires</li><li>• Analyse de l'évolution des irrégularités et des dysfonctionnements constatés dans l'exécution budgétaire et les procédures d'appels d'offres et d'ordonnancement.</li><li>• Analyse du délai moyen de traitement des dossiers.</li><li>• Analyse de la politique d'approvisionnement et de stockage.</li><li>• Analyse de la diversification des ressources financières.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport annuel d'activité de l'Université.</li><li>• Tableau de bords du Progiciel de Gestion Intégrée (ERP) SAGE X3.</li><li>• Tableau des statistiques, tenu par l'agent comptable, sur les dossiers de paiement rejetés.</li><li>• Tableau des statistiques, tenu par le service des marchés, sur le nombre d'appels d'offres déclarés infructueux.</li><li>• Compte administratif, rapport annuel adressé par les administrations publiques à la cour des comptes.</li><li>• Rapport annuel du Contrôleur d'État.</li><li>• Enquêtes de satisfaction auprès des usagers de l'université : étudiants,</li></ul> |



|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la qualité du service administratif rendu aux usagers de l'Université.</li> </ul> | <p>personnel administratif et enseignant, fournisseurs, etc.</p> |
|---|--|

### Objectifs spécifiques

- La mise en place d'un organe qui puisse conseiller le management de l'université dans l'exécution de ses missions.
- La mise en place d'un Système de Contrôle interne permettant la vérification des opérations courantes et la vérification de l'efficience dans la réalisation des missions de l'université.
- La mise en place d'une fonction Audit interne qui puisse, apprécier l'exactitude et la sincérité physique et comptable des opérations, fournir une assurance quant à l'intégrité du patrimoine, juger de l'efficacité du système d'information comptable et financier et suggérer des améliorations.
- Le développement des compétences du personnel de l'université à travers des formations et des stages.

| Indicateurs de progression   | Comment les indicateurs seront-ils mesurés  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'une structure (service ou division) dédiée au Contrôle et à l'Audit interne.</li> <li>Existence d'un manuel de procédures de gestion, administrative et financière, adapté au contexte universitaire marocain.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs seront mesurés à partir des livrables des différentes activités du projet.</li> <li>Manuel des procédures administratives et financières.</li> <li>Référentiel du contrôle interne.</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Existence d'un référentiel juridique en matière comptable et financière.</li><li>• Existence du référentiel des emplois et compétences, de fiches de postes et d'un organigramme fonctionnel du service financier.</li><li>• Référentiel des contrôles de premier et second niveau.</li><li>• Charte d'audit interne et arsenal d'outils adapté.</li><li>• Plan annuel d'audit et rapports soulevés au Conseil de l'université.</li><li>• Existence d'une librairie des risques et d'une politique formalisée de leur gestion</li><li>• Taux de satisfaction des étudiants et des professeurs du service rendu par l'administration financière.</li><li>• Degré d'application et d'assimilation des procédures de gestion du service financier.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Référentiel de l'audit interne.</li><li>• Charte de l'audit interne.</li><li>• Cartographie des risques.</li><li>• Référentiel juridique et organisationnel.</li><li>• PV et comptes rendu des réunions du comité de pilotage.</li><li>• Données du service ressources humaines, système d'information RH.</li><li>• Enquêtes de satisfaction.</li><li>• Fiches de présences.</li><li>• Tests d'évaluation des connaissances.</li></ul> |
|---|---|



|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation aux sessions de formation, aux séminaires et aux stages.</li> <li>• Nombre d'auditeurs certifiés</li> </ul> |  |
|--|--|

### Résultats (intangibles) et produits (tangibles)

- WP1. Élaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines ;
- WP2. Élaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université ;
- WP3. Passage en revue, au profit de l'équipe du projet, des bonnes pratiques intégrées dans les standards et réglementations internationaux et élaboration d'un référentiel, d'Audit et de Contrôle interne, adapté aux universités marocaines ;
- WP4. Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec notamment la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques ;
- WP5. Constitution d'un service d'audit interne : Élaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place et adaptation des outils d'audit ;
- WP6. Formation sur les techniques du Contrôle interne et de l'Audit ;
- WP7. Mise en place d'un plan de communication et d'une politique de diffusion en interne et externe des résultats du projet ;
- WP8. Gestion du projet
- WP9. Assurance qualité

| Indicateurs de progression   | Comment les indicateurs seront-ils mesurés   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• WP1. Degré d'avancement dans l'élaboration du référentiel juridique et</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• WP1. Codes et textes de loi (code des marchés publics, Droit de la</li> </ul> |



|  |   |
|--|---|
| <p>organisationnel des universités par rapport à l'ensemble des textes de loi régissant les métiers des finances publiques</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• WP1. Nombre de fiches des postes élaborée par rapport aux différents postes et profils figurant dans l'organigramme</li><li>• WP2. Nombre de processus et procédures formalisés.</li><li>• WP2. Taux de participation aux ateliers de recensement, d'analyse et de rédaction des procédures</li><li>• WP2 et WP3. Taux de satisfaction des formations suivies.</li><li>• WP3. Nombre de formations sur le contrôle interne</li><li>• WP3. Nombre de formations sur les standards internationaux en matière d'audit interne.</li><li>• WP3. Degré d'avancement dans l'élaboration du référentiel de l'audit interne adapté aux universités marocaines.</li><li>• WP3. Degré d'avancement dans l'élaboration du référentiel du système du contrôle interne adapté aux universités marocaines.</li><li>• WP4. Nombres de risques significatifs identifiés.</li></ul> | <p>comptabilité publique, Droit de la fonction publique, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• WP1. Organigramme fonctionnel type des universités marocaines</li><li>• WP1. PVs des réunions d'élaboration des différents référentiels</li><li>• WP2. PVs des ateliers de recensement, d'analyse et de rédaction des procédures.</li><li>• WP2. PVs des séances de formation.</li><li>• WP2 et WP3. Fiches d'évaluation des sessions de Formation.</li><li>• WP2. Plateforme web et nombre de procédures mise en ligne et partagées.</li><li>• WP2. Code source et PVs techniques de développement et de mise en ligne du site web de partage des procédures</li><li>• WP3. Fiches de présence aux formations sur l'audit et le contrôle interne</li><li>• WP3. PVs des ateliers d'élaboration des référentiels de l'audit et du contrôle interne</li><li>• WP4. Cartographie des risques et des processus.</li><li>• WP4. Stratégie de vigilance et de pilotage des risques.</li></ul> |
|--|---|



|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• WP4. Degré d'avancement dans l'élaboration du dispositif de vigilance et de pilotage des risques.</li><li>• WP4. Nombre de contrôles intégrés dans la cartographie des contrôles liés aux processus et aux risques.</li><li>• WP4. Nombre de questions intégrées dans les questionnaires et les Checklist de contrôle.</li><li>• WP5. État d'avancement dans les démarches de création du service audit interne.</li><li>• WP6. Nombre de sessions de formation effectuées au profit des auditeurs.</li><li>• WP7. Quantité de matériel et nombre d'événements de communication organisée.</li><li>• WP7. Nombre de visiteurs du Site web du projet.</li><li>• WP8. Nombre de réunions du comité de pilotage.</li><li>• WP9. Nombre d'incidents renseignés dans le tableau de suivi des risques.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• WP4. Cartographie des contrôles liés aux processus et aux risques.</li><li>• WP4. Questionnaires du contrôle internes.</li><li>• WP4. Check-lists du contrôle interne.</li><li>• WP4. Rapport d'évaluation et des tests des contrôles internes.</li><li>• WP5. Note de service et décision de nomination des auditeurs.</li><li>• WP5. Décision de création du service "Audit et contrôle internes".</li><li>• WP6. Fiches de présences aux formations et séminaires.</li><li>• WP7. Compte rendu des événements de communication.</li><li>• WP8. PVs et rapports du projet.</li><li>• WP9. Plan d'Assurance et de Contrôle de la Qualité.</li></ul> |
|--|--|

## 3.2 Outils de suivi et d'évaluation

### Formulaire d'évaluation de réunion



Le consortium coopérant dans le cadre du projet AuditUM utilisera des formulaires d'évaluation de réunion développés par l'Université de Vigo. Ces formulaires seront acceptés par le Comité Qualité. Les formulaires d'évaluation seront distribués à tous les participants aux réunions et remplis sur papier ou en ligne. Les résultats de la réunion précédente seront discutés lors de la prochaine réunion. Tous les commentaires et commentaires contenus dans les formulaires seront inclus dans le rapport final du projet. Les formulaires seront réalisés lors des réunions suivantes :

### La liste des événements :

Les formulaires vous permettront de vérifier si les objectifs du projet sont mis en œuvre. Si ce n'est pas le cas, ils indiqueront quelles mesures correctives doivent être prises. Les questions du formulaire sont formulées de manière précise et claire.

### Enquête de satisfaction annuelle générale de la gestion globale du projet pour les membres du projet

Afin de vérifier la qualité de la gestion de projet et d'éliminer toutes les menaces potentielles pour corriger la mise en œuvre du projet, une fois par an, tous les partenaires du consortium compléteront l'enquête de satisfaction annuelle générale de la gestion globale du projet.

L'enquête inclura les problématiques de gestion suivantes : efficacité du processus de communication avec le coordinateur, organisation des tâches, gestion financière du projet, gestion générale du projet et diffusion du projet.

## **3.3 Supervision de la qualité des résultats dans les paquets dans les lots.**

Les membres du comité de qualité superviseront la qualité des résultats générés dans les lots de travaux. Le timing et la qualité des résultats seront analysés.



### 3.4 Contrôle de la qualité et surveillance

- Maîtriser les risques et s'assurer d'une bonne qualité des produits et résultats sont l'une des préoccupations majeures en conduite de projet.
- A cet égard, nous envisageons, dans le cadre du présent projet, mettre en oeuvre une série d'actions relatives à la maîtrise des risques et à l'instauration d'une démarche qualité spécifique au projet.
- Concernant les mesures de maîtrise des risques, celles-ci se traduiront par l'élaboration d'un tableau de risques tenu par le coordonnateur du projet. Ledit tableau sera initialisé au début du projet et mis à jour pendant toute la durée de vie du projet.
- Le suivi des risques s'effectuera au cours de réunions du consortium auxquelles les différents intervenants concernés seront conviés. Nous veillerons à communiquer l'ordre du jour et le tableau de suivi des risques suffisamment tôt afin de pouvoir préparer des actions. Un compte-rendu de réunion sera fait par le coordonnateur du projet, auquel sera joint le tableau de suivi des risques mis à jour.

Concrètement, la dimension maîtrise des risques se décline en trois actions :

#### **Action 1 : Analyse des risques :**

Cette action consistera d'abord à identifier de la manière la plus exhaustive possible tous les événements générateurs de risques pour le projet. L'identification initiale des risques s'effectuera en fonction des objectifs, des exigences et du contexte du projet : ses contraintes de délais et de budget, son environnement, son organisation. Pour effectuer ce recensement, le coordonnateur procédera à un brainstorming avec les différents membres du consortium et s'appuiera sur une check-list de risques bien connus. Ensuite, les risques seront analysés ; leurs conséquences seront évaluées et un poids sera affecté à chaque risque.

#### **Action 2 : Réduction des risques :**



Cette action concerne la mise en œuvre des dispositions appropriées visant à rendre les risques acceptables pour le projet soit par la suppression des causes, soit par la limitation des conséquences, soit encore par l'acceptation du risque tout en le surveillant.

### **Action 3 : Suivi de l'évolution des risques :**

Cette action régulière permettra de suivre l'évolution de la probabilité d'apparition des risques, de contrôler la pertinence des actions préventives engagées et éventuellement de corriger les dispositions prévues. Concernant l'aspect qualité, il est à souligner que l'implication de l'Université Abdelmalek Essaâdi avec l'expertise de l'Uvigo et ULU réconforte bien cette dimension Assurance et Contrôle de la Qualité du projet. Un plan d'assurance et de contrôle de la qualité (PACQ) sera élaboré avec les pratiques, les moyens et la séquence des activités liées au projet, des indicateurs qualitative et quantitative et les modèles des enquêtes.

Le PACQ formalisera l'organigramme des missions assurées au sein du projet (hiérarchie et fonction) et les rôles et responsabilités. Il décrira l'ensemble des activités du projet avec une planification aussi fine que possible. Le PACQ concernera aussi la gestion de la documentation du projet (responsabilités, cycle de vie et état des documents, présentation et structure de la documentation, outils de gestion de la documentation, classement de la documentation). En outre, et pour un suivi rigoureux du projet nous comptons imposer l'utilisation de MS- Project comme outil de gestion du projet. Cette mesure est à même de procurer une bonne visibilité sur le déroulement du projet dans ses différentes facettes : Ressources Humaines, Délais, Budgets.

L'intervention d'experts externes est également envisagée dans ce projet: 1 expert externe en audit financier, 1 en qualité. Cette expertise externe se chargera de l'évaluation de la qualité des résultats obtenus, notamment les livrables et le degré de leur diffusion. Ils aideront également le consortium dans la prise de décisions clés.



### 3.5 Stratégie de diffusion et d'exploitation

Un effort important sera consenti à la communication et à la diffusion des résultats du projet aussi bien en interne qu'auprès des autres universités marocaines. Seront, donc, prévus des séminaires sur les différents aspects du projet après des phases de réalisation ainsi qu'un plan de communication avec un site web pour présenter les différents dispositifs mis en œuvre et les résultats obtenus.

De par l'aspect novateur du projet, sa capacité à entraîner des changements profonds dans la gouvernance des universités et à promouvoir les échanges et la mutualisation inter-universités et entre les universités et leurs partenaires, de grandes perspectives sont attendues du projet aussi bien de la part des universités marocaines elles-mêmes que de la part du ministère de l'enseignement supérieur.

Aussi, nous avons veillé à faire de la dimension diffusion des résultats un work package à part entière (WP7). Par ailleurs, la nature même du projet étant dynamique en ce sens, qu'au-delà du projet, les universités seront toujours amenées à enrichir leurs systèmes de contrôle interne, à améliorer le rendement du service audit interne et à concevoir de nouveaux indicateurs dynamiques de leurs contrôles, notre ambition est d'étendre la diffusion des résultats pour instaurer, après la durée du projet, un rendez-vous annuel « Les assises nationales de l'audit et du contrôle interne des universités ». Ce meeting sera une occasion de mutualisation et d'échanges d'expériences entre universités. Ainsi, nous envisageons, pour une diffusion à la fois ponctuelle et permanente :

- D'organiser des séminaires de restitution de résultats auprès de la communauté universitaire marocaine
- De mettre en place un plan de communication étalé sur toute la durée du projet et un site web dédié pour, d'une part, y publier les résultats et les différents documents du projet et pour, d'autre part, en faire une sorte d'incubateur de nouveaux projets autour de l'activité audit et contrôle interne.
- Les membres du consortium participeront, suivant une programmation définie par le comité de direction, aux dits séminaires.
- Des brochures sur chaque thème de séminaire seront éditées pour une plus large diffusion.



- Le site web de communication sur le projet fera le point sur les différentes activités du projet et sera accessible à la communauté universitaire marocaine et étrangère.

| Impact à court terme   | Groupes cibles<br>Bénéficiaires potentiels | Indicateurs quantitatifs   | Indicateurs qualitatifs  |
|--|--|--|--|
| Respect des textes de loi et meilleur alignement juridique               | Services économiques<br>Agences comptables | -Baisse de 80% du nombre de dossiers de paiement rejetés<br>-Baisse de 50% du nombre d'Appels d'offres infructueux   | - Maitrise des textes de loi<br>- meilleure crédibilité<br>- meilleure image de marque |
| Minimisation des risques et leur impact                                  | L'ensemble des composantes des universités | -Baisse de 50% du nombre d'incidents imprévus<br><br>-Nombres de procédures par université : formalisation de 100% des procédures des services économiques et financiers | -Amélioration du service rendu   |
| Définition, assimilation claire et précise des tâches et responsabilités | Personnel des services économiques         | - Fiches de postes : élaboration de l'ensemble (100%) des fiches de postes des métiers des services économiques  | - Connaissance du périmètre de fonctionnement et des responsabilités                   |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  | -Disposition d'un organigramme fonctionnel                                   |  |
| Maitrise du fonctionnement interne  | Personnel des services économiques                     | - Nombres de procédures formalisées par université                           | - Degré d'application des procédures   |
| Amélioration et développement des compétences                                     | Personnel des services économiques                     | - Nombre de formations suivi   | - Amélioration de la qualité du rendu<br>- Maitrise du métier et des règles de gestion |
| Disposition d'un service d'audit et de contrôle interne                           | Conseils des Universités                               | - Constitution du service audit et contrôle de gestion                       | - Respect des procédures<br>- Contrôles de conformité et de régularité                 |
| Opérationnalisation de toutes les briques fonctionnelles du système d'information | Services système d'information<br>Services économiques | Taux de couverture fonctionnelle de l'ERP opérationnelle/Couverture standard | Degré d'appropriation de l'ERP   |

| Impact à long terme | Groupes cibles - Bénéficiaires potentiels | Indicateurs quantitatifs                             | Indicateurs qualitatifs           |
|---------------------|---|--|-----------------------------------|
| Amélioration de la  | L'ensemble des composantes des            | - Maitrise de la gestion budgétaire : réduction de 2 | - Amélioration des indicateurs de |



|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| gouvernance et du fonctionnement de l'université  | universités marocaines, ministère de tutelle                               | <p>mois du délai de visa du budget (février au lieu d'avril)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume des économies suite à la baisse du gaspillage et au manque d'optimisation régnants</li> <li>- Amélioration des taux de rendement interne et externe de l'Université</li> </ul> | performance de l'université  |
| Amélioration de la qualité de la relation de l'Université avec son environnement socio-économique, politique et juridique | Environnement socioéconomique, politique et juridique de l'Université      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Journées de communication et de portes ouvertes</li> <li>-Articles de presse sur les aspects de gouvernance de l'université</li> <li>-Réunions avec les partenaires externes de l'université.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleurs communication institutionnelle</li> <li>-Consolidation de la transparence</li> <li>-Climat de confiance avec les partenaires externes de l'université</li> </ul> |
| Optimisation des ressources   | L'ensemble des composantes des Universités marocaines/ministère de tutelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation des budgets</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'efficacité budgétaire</li> </ul>  |



## 4 Annexes

- Annexe 1 : Liste de présence.
- Annexe 2 : Document pour des réclamations, plaintes, suggestions et félicitations.
- Annexe 3 : Enquête de satisfaction sur les réunions.
- Annexe 4 : Enquête de satisfaction annuelle générale sur la gestion globale du projet.
- Annexe 5 : Enquête sur la satisfaction des participants à des activités de formation et des ateliers



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



## 5 Annexe 1 : Liste de Présence



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



*Motive de la réunion / Lieu*

**Fiche de présence**

*Date*

| Institution d'attache | Nom et prénom | Signature |
|-----------------------|---------------|-----------|
| Université xxx        |               |           |
|                       |               |           |
| Université xxxx       |               |           |
|                       |               |           |



## 6 Annexe 2 : Formulaire de réclamations, plaintes, suggestions, et félicitations

|   |   |
|---|---|
| <p><b>AuditUM</b><br/>585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP<br/><b>Formulaire de réclamations, plaintes, suggestions, et félicitations</b><br/><b>Date: .....</b><br/><b>Les champs marqués avec * sont nécessaires.</b></p>  |   |
| <p>Vous voulez formuler*:    <input type="checkbox"/> RÉCLAMATION    <input type="checkbox"/> PLAINTE    <input type="checkbox"/> SUGGESTIONS    <input type="checkbox"/> FÉLICITATIONS</p>   |   |
| <p>Veuillez indiquer votre relation avec l'université dans le projet AuditUM*:<br/>Étudiant    <input type="checkbox"/> Personnel Académique    <input type="checkbox"/> Personnel Administratif    <input type="checkbox"/> Expert    <input type="checkbox"/></p> |   |
| <p>Indiquez le service, l'unité, bureau, bâtiment ou site web sur lesquels vous souhaitez faire une communication *:<br/>.....</p>  |   |
| <p>Spécifiez le bureau, centre, bâtiment si nécessaire: .....</p>   |   |
| <p>Expliquez votre réclamation, plainte, suggestion ou la raison de vos félicitations:<br/>.....<br/>.....<br/>.....</p>  |   |
| <p>Si vous souhaitez une réponse ou faire une demande, indiquez le moyen de communication avec vous:<br/>Par <input type="checkbox"/> E-mail    <input type="checkbox"/> courrier</p>   |   |
| <p>Adresse mail: .....<br/>information (nécessaire si vous faites une demande):<br/>Nom et prénom(s): .....<br/>Adresse (lieu, avenue ou rue, nombre, étage):<br/>.....<br/>Code postal et ville: ..... numéro de téléphone: .....</p>                              |   |
| <p>Date:.....</p>   | <p>Numéro d'enregistrement (à inclure par le service qui traite la présente communication): .....</p> |



## 7 Annexe 3 : Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium

**Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions  
Participant aux réunions du projet**

**AuditUM**

**585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP**

**Lieu de la réunion : .....**

**Date de la réunion : .....**

| 1. IDENTIFICATION  |   |                          |                          |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Université d'origine : ..... Pays: ..... Genre : .....   |   |                          |                          |                          |
| Profil de l'Institution: Membre du Consortium <input type="checkbox"/> Entité associée <input type="checkbox"/> Autres participations <input type="checkbox"/> (préciser): ..... |   |                          |                          |                          |
| 2. ORGANISATION ET AVANTAGE DE LA RÉUNION  |   |                          |                          |                          |
| - Vous considérez que la durée de cette réunion / vidéoconférence a été :  |   |                          |                          |                          |
| très courte <input type="checkbox"/> très longue <input type="checkbox"/> raisonnable <input type="checkbox"/>   |   |                          |                          |                          |
| - Classez les aspects suivants (1 – faible / 5 – excellent):   |   |                          |                          |                          |
|  |   | 1                        | 2                        | 3 4                      |
| 5  | Dates choisies par la Coordination pour convoquer cette réunion                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Les renseignements fournis avant la réunion   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Informations fournies par la coordination pendant la réunion                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Tout le monde peut contribuer dans la même mesure                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Tous les sujets pertinents sont présentés au cours des réunions                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Effort d'organisation de la coordination / coopération-coordination                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | La perception générale de l'organisation de cette rencontre                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Evaluez les séances par rapport à vos attentes (inclure la liste des séances)           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. SATISFACTION PERSONNELLE  |   |                          |                          |                          |
| - Evaluation de l'avantage de la réunion (1 – faible / 5 – excellent):   |   |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>   |   |                          |                          |                          |
| - Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après la réunion ?   |   |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non  |   |                          |                          |                          |
| Si vous le souhaitez, dans un souci d'amélioration à l'avenir, dites-nous lesquels :<br>.....  |   |                          |                          |                          |
| Le cas échéant, évaluez les aspects liés au séjour (1 - faible / 5 - excellent):   |   |                          |                          |                          |
|  | Satisfaction générale de votre séjour à l'Université Coordinatrice                      | 1                        | 2                        | 3 4 5                    |
|  | Évaluation personnelle de votre séjour  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Évaluation des aspects logistiques (voyage, logement, nourriture, accessibilité...)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | • Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour ?                            |                          |                          |                          |
|  | • Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour ?                            |                          |                          |                          |
| Avez-vous des suggestions à l'égard de l'organisation et le contenu de notre (nos) prochaine(s) réunion(s) ?   |   |                          |                          |                          |



## 8 Annexe 4 : Enquête de satisfaction annuelle générale de la gestion globale du projet pour les membres du projet

### AuditUM

**585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP**

| 1. IDENTIFICATION  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Université d'origine : ..... Pays :<br>Profil institutionnel : Membre du Consortium <input type="checkbox"/> Entité associée <input type="checkbox"/> Autres participations <input type="checkbox"/> (préciser): ..... |                          |                          |                          |                          |                          |
| 2. EFFICACITÉ DU PROCESSUS DE COMMUNICATION AVEC LA COORDINATION   |                          |                          |                          |                          |                          |
| - Classez les aspects suivants (1 – faible / 5 – excellent) :  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Rapidité de la réponse de la Coordination  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| Les niveaux techniques de communication de tous les partenaires sont pris en   | <input type="checkbox"/> |
| Efficacité de la réponse aux questions par la Coordination   | <input type="checkbox"/> |
| Efficacité de la réponse à des plaintes par la Coordination  | <input type="checkbox"/> |
| Efficacité de la réponse à des suggestions d'amélioration par la coordination  | <input type="checkbox"/> |
| Satisfaction générale concernant la communication avec la Coordination (e-mail, téléphone, réseau social)  | <input type="checkbox"/> |
| Si vous le jugez approprié, indiquez vos <b>SUGGESTIONS</b> pour améliorer le processus de communication avec la Coordination :  |                          |                          |                          |                          |                          |
| 3. PRISE DE DÉCISIONS ET ORGANISATION DE TÂCHES  |                          |                          |                          |                          |                          |
| - Classez les aspects suivants (1 – faible / 5 – excellent):   |                          |                          |                          |                          |                          |
| Clarté du plan de travail fixé et les Lots dans le projet pour chaque partenaire   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| Respect des délais par le Coordinateur   | <input type="checkbox"/> |
| Y a-t-il une bonne périodicité de communication entre les partenaires et pour l'échange des matériaux ?  | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que chaque partenaire est consulté pendant la prise des décisions importantes concernant le processus de projet?  | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que les représentants dans les différentes institutions partenaires sont autorisés à la prise des décisions ?   | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que le partenariat connaissent les objectifs communs du projet et les objectifs spécifiques de chaque institution partenaire ?  | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que tous les représentants ont été informés de leurs responsabilités ?  | <input type="checkbox"/> |
| Si vous le jugez approprié, indiquez vos <b>SUGGESTIONS</b> pour améliorer la prise de décisions et l'organisation de tâches :   |                          |                          |                          |                          |                          |



#### 4. GESTION ECONOMIQUE DU PROJET

- Est-ce que le montant et la planification des paiements sont faites d'accord avec la convention signée ?  Oui  Non
- Les paiements aux partenaires ont été réalisés avec les montants prévus ?  Oui  Non
- Est-ce que les paiements aux partenaires ont eu lieu dans la période de temps donnée ?  Oui  Non

Si vous le jugez approprié, indiquez vos **SUGGESTIONS** pour améliorer la gestion économique du projet :

#### 5. GESTION GLOBALE DU PROJET

- Classez les aspects suivants (1 – faible / 5 – excellent):

- La promotion du travail d'équipe, le partage des expériences et de l'expertise
- Clarté des rôles et responsabilités
- Clarté de planification et de gestion des directives
- Gestion globale du projet

| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

Si vous le jugez approprié, indiquez vos **SUGGESTIONS** pour améliorer la gestion globale du projet:

#### 6. DIFFUSION DU PROJET

-Avez-vous réalisé des activités de diffusion du projet AuditUM ?

-Si vous avez réalisé des activités de diffusion, listez-les avec des liens, s'il vous plaît :

## 9 Annexe 5 : Enquête sur la satisfaction des participants à des activités de formation et des ateliers

### AuditUM

**585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP**

**Lieu de formation : .....**

**Date de formation .....**

| 1. IDENTIFICATION   |  |                          |                          |                          |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Université/Institution d'origine:..... Pays : .....   |  |                          |                          |                          |                          |
| Poste à l'Université/Institution d'origine (enseignant, administratif, informaticien, acteur socioprofessionnel, représentant du Ministère, etc.) : .....       |  |                          |                          |                          |                          |
| 2. RÉCEPTION À L'UNIVERSITÉ D'ACCUEIL   |  |                          |                          |                          |                          |
| Comment avez-vous obtenu les informations sur l'établissement d'accueil ? à travers :   |  |                          |                          |                          |                          |
| Site Web de projet /Coordinateur / établissement d'accueil/ Journal/ autres (veuillez préciser):<br>.....   |  |                          |                          |                          |                          |
| Indiquez l'utilité de l'information reçue afin de préparer votre période de séjour dans l'établissement d'accueil   |  |                          |                          |                          |                          |
| Classez les aspects suivants :  |  |                          |                          |                          |                          |
|   |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4 5                      |
| Informations recueillies sur la page web du projet  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informations recueillies sur la page web de l'Université d'accueil  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres (veuillez préciser): .....   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comment évaluez-vous le soutien et l'orientation reçus par les suivants avant votre séjour ?  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si vous le jugez approprié, indiquez vos <b>SUGGESTIONS</b> pour améliorer le processus de communication avec la Réception :                                    |  |                          |                          |                          |                          |
|   |  |                          |                          |                          |                          |
| 3. CONTENU DE LA FORMATION  |  |                          |                          |                          |                          |
| - Classez les aspects suivants (1 – faible / 5 – excellent) :   |  |                          |                          |                          |                          |
|   |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4 5                      |
| Je crois que cette action de formation est importante pour ma participation dans le projet  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je crois que le contenu est utile   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je crois que le contenu est suffisant pour atteindre mes objectifs dans le projet   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je crois que l'étendue et les objectifs de l'action de formation sont en rapport avec le nombre d'heures  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je crois que les conditions (locaux, machines et équipements, matières, nombre d'étudiants, ...) où l'action se déroule sont satisfaisante en ce qui concerne : |  |                          |                          |                          |                          |
| Théorie   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pratique  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si vous le jugez approprié, indiquez vos <b>SUGGESTIONS</b> pour améliorer le contenu de la formation :   |  |                          |                          |                          |                          |
|   |  |                          |                          |                          |                          |
| 4. QUALITÉ DE LA FORMATION  |  |                          |                          |                          |                          |

| - Classez les aspects suivants (1 – faible / 5 – excellent) :  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Je crois que le formateur organise le contenu correctement   |                          |                          |                          |                          |                          |
| Théorique  | <input type="checkbox"/> |
| Pratique   | <input type="checkbox"/> |
| Je crois que le séminaire s'est déroulé dans de bonnes conditions d'enseignement dans le séminaire (capacité à poser des questions, de la motivation pour la participation, ...) | <input type="checkbox"/> |
| Je crois que les méthodes utilisées par le formateur sont adéquates.   | <input type="checkbox"/> |
| Si vous le jugez approprié, indiquez vos <b>SUGGESTIONS</b> pour améliorer la qualité de la formation :  |                          |                          |                          |                          |                          |



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



# 3. Evaluation des enquêtes de satisfaction



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).

### **EVALUATION DES ENQUETES DE SATISFACTION**

Ce rapport comprend les évaluations des enquêtes des réunions, séminaires, formations et visites suivantes :

- Réunion de lancement à l'Universidade de Vigo, 11-12 janvier 2018
- Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'Université Marocaine, au Centre National Pour la Recherche Scientifique et Technique, Rabat, 26-27 février 2018
- Visite d'étude à l'Instituto Superior de Engenharia do Porto, 19-21 mars 2018
- Visite d'étude à l'Aix-Marseille Université, 20-22 juin 2018
- Deuxième réunion du consortium à l'Université Privée de Marrakech, 18-19 juillet 2018
- Séminaire de contrôle interne à Universidad Autónoma de Madrid, 10-12 décembre 2018
- Troisième réunion du consortium à l'Université Mohammed V Rabat, 11-12 février 2019
- Formation du personnel sur les procédures de gestion financières et comptables formalisées à l'Université Ibn Tofail, Kénitra, 28-29 mars 2019
- Séminaire d'audit interne à l'Université Privée de Marrakech, 29-30 juin 2019
- Quatrième réunion du consortium à l'Erasmushogeschool Bruxelles, 27-28 juin 2019
- Deuxième séminaire de diffusion des résultats à l'Université Moulay Ismail Meknès, 25 octobre 2019

**AUDITUM**

VIGO 11-12.01.2018

# RAPPORT DE QUALITÉ



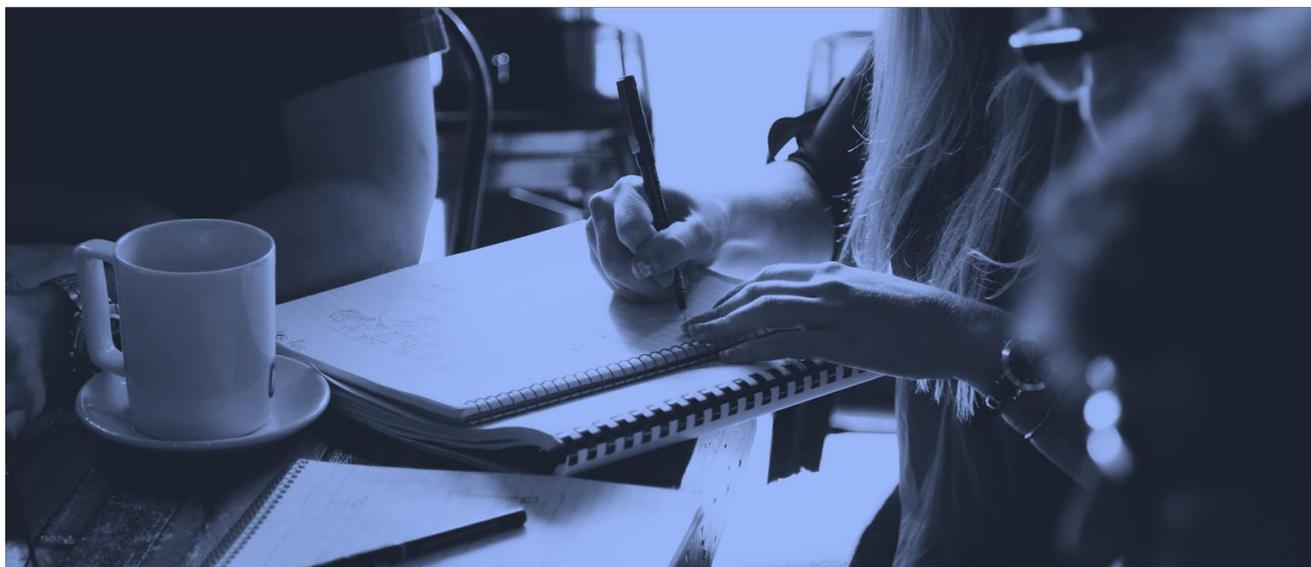
2018

- Réunion de lancement à l'UVigo
- I. Organisation et avantage de la visite
  - II. Evaluation de l'avantage de la réunion
  - III. Evaluation personnelle de votre séjour

# Réunion de lancement à l'UVigo

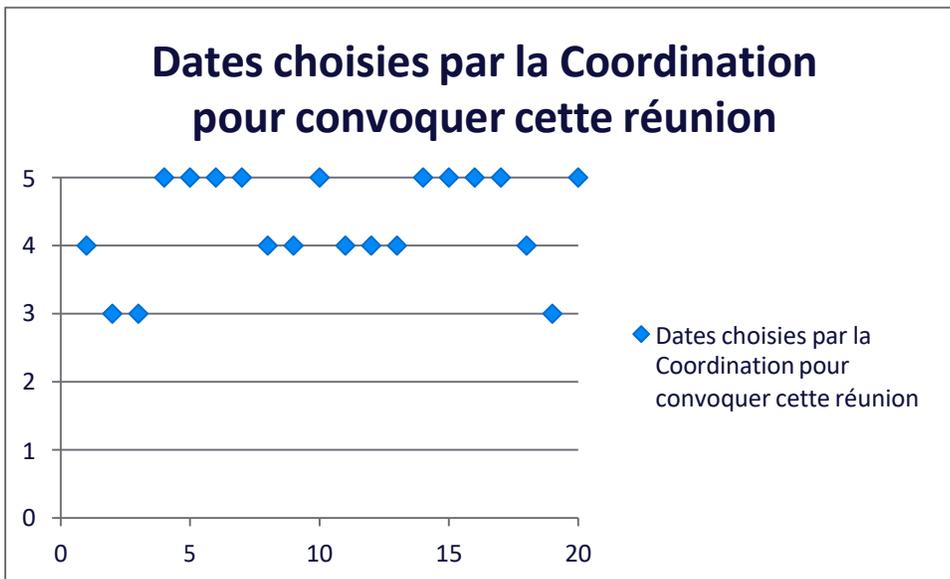
## Remarques générales

20 personnes ont participé à l'enquête. Tout le monde n'a pas répondu à toutes les questions. Pour la plupart des questions, l'échelle était de 1 à 5 où 5 signifie très bon et 1 très faible. L'enquête a également trouvé quelques questions ouvertes.



## Organisation et avantage de la réunion

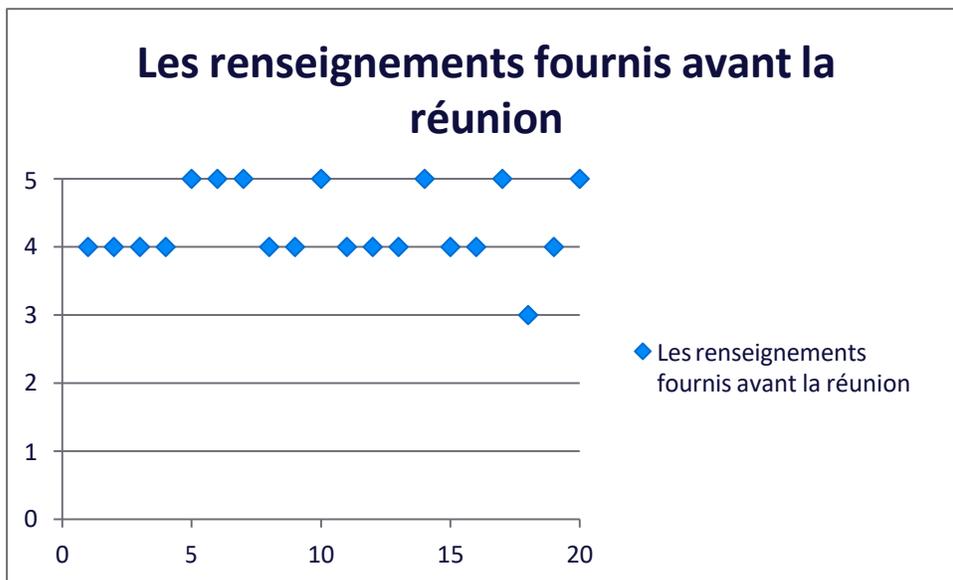
### 1. Dates choisies par la Coordination



**10 participants (50%) ont déclaré que les dates ont été très bien choisies (5). 7 ont déclaré qu'ils étaient bien choisies (4) et 2 personnes plutôt bien (3).**

La recommandation: il est nécessaire de prendre en compte les membres du consortium en définissant les dates des réunions.

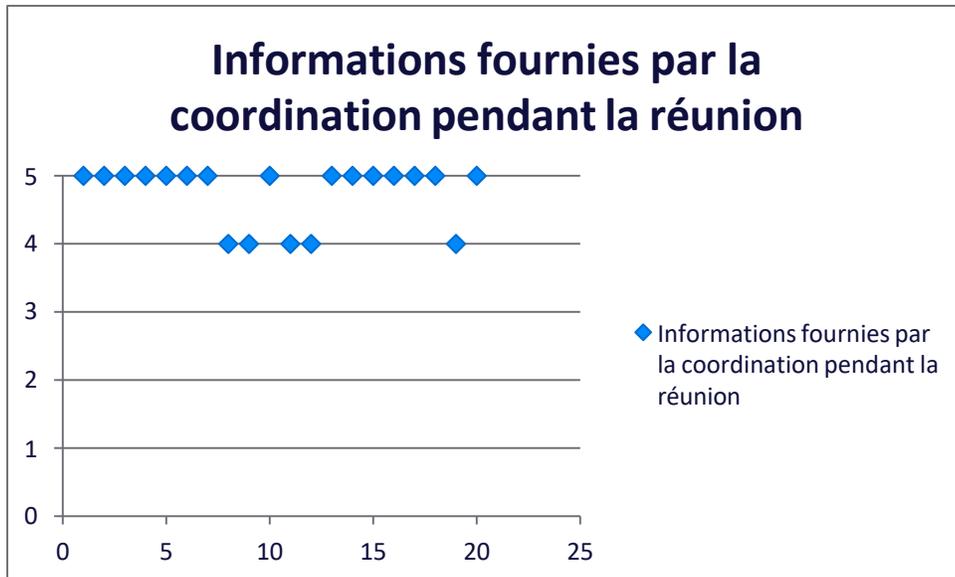
## 2. Les renseignements fournis avant la réunion



**7 personnes ont déclaré que les renseignements fournis avant la réunion ont été très bien, 12 personnes que bien et une personne que assez bien (3).**

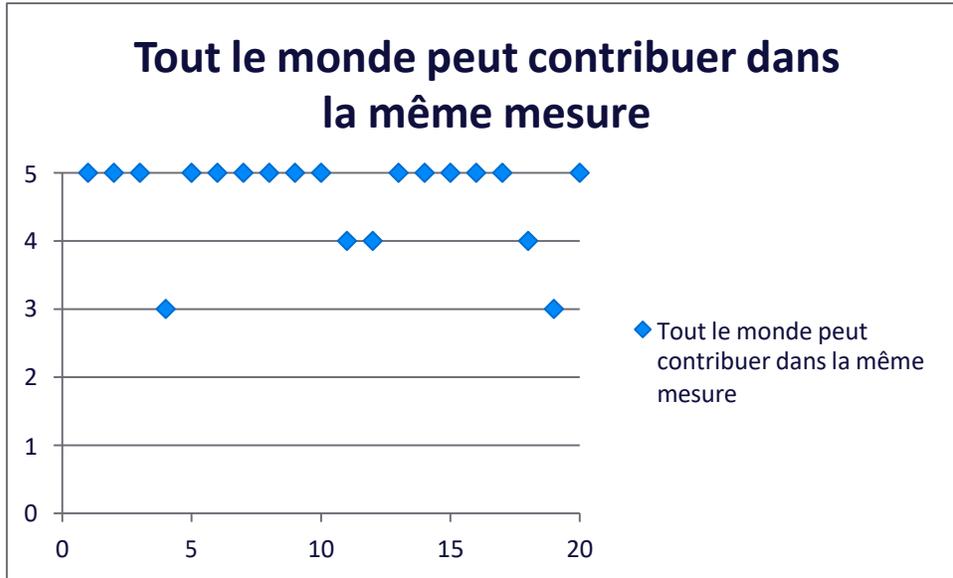
Les réponses des participants indiquent que les informations fournies avant la réunion ont été bien choisies et utiles.

### 3. Informations fournies par la coordination pendant la réunion



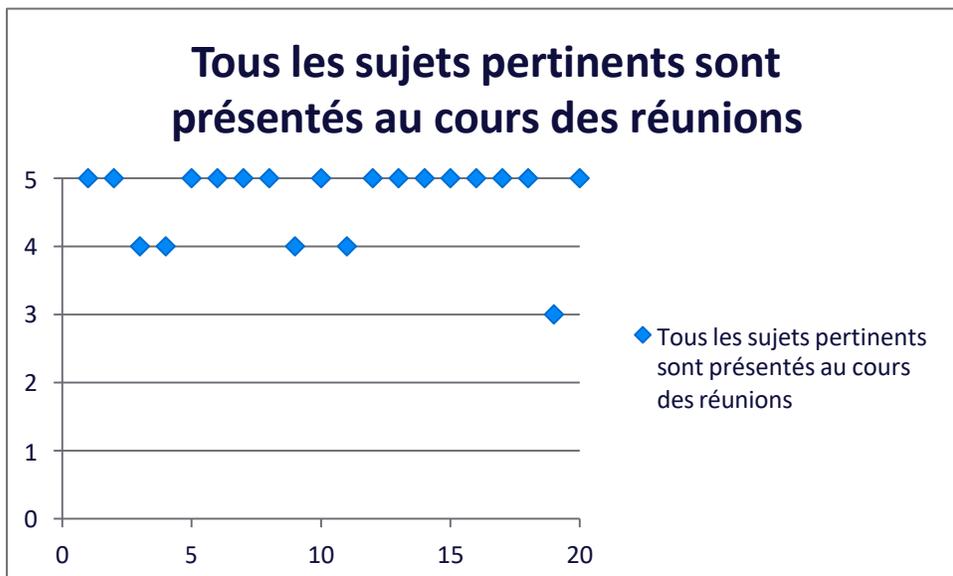
**La plupart des répondants (15 personnes) ont répondu qu'ils avaient reçu de très bonnes informations pendant la réunion. Seulement 5 personnes ont dit avoir reçu des informations à un bon niveau (4).**

#### 4. Tout le monde peut contribuer dans la même mesure



La majorité des gens (15 personnes) pensaient pouvoir contribuer de la même manière. Cependant, 3 personnes ont donné une bonne note (4) et 2 une bonne note (3).

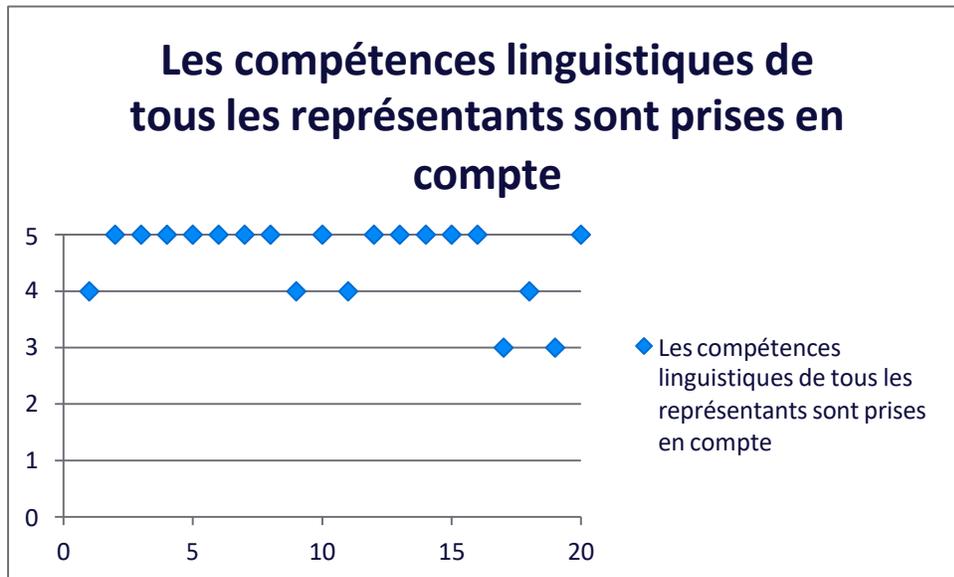
#### 5. Tous les sujets pertinents sont présentés au cours des réunions



**15 personnes pensaient que toutes les questions importantes avaient été discutées (note 5), 4 personnes ont été satisfaites et une personne n'a pas été satisfaite.**

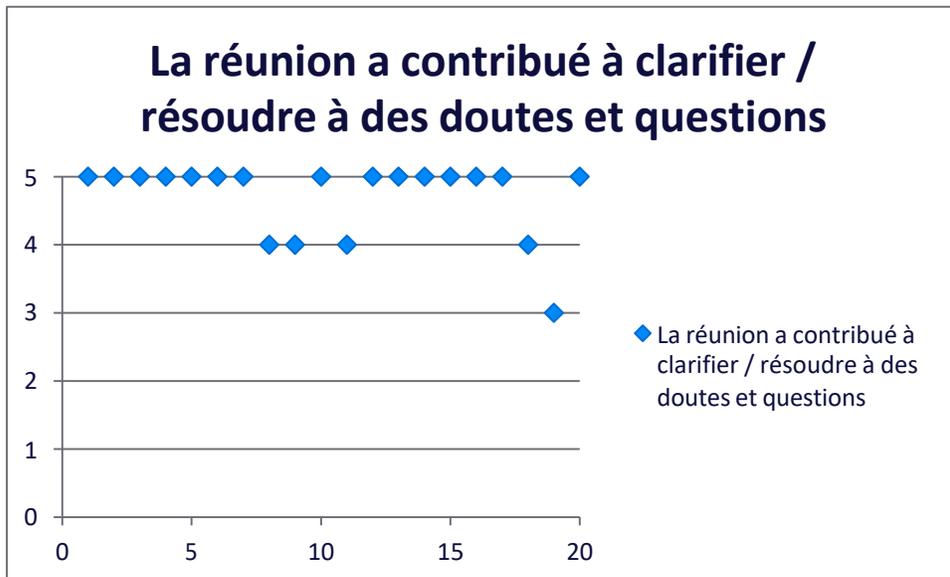
Ces réponses suggèrent que la réunion a réussi résoudre les sujets importants et clarifier les doutes des participants.

6. Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte



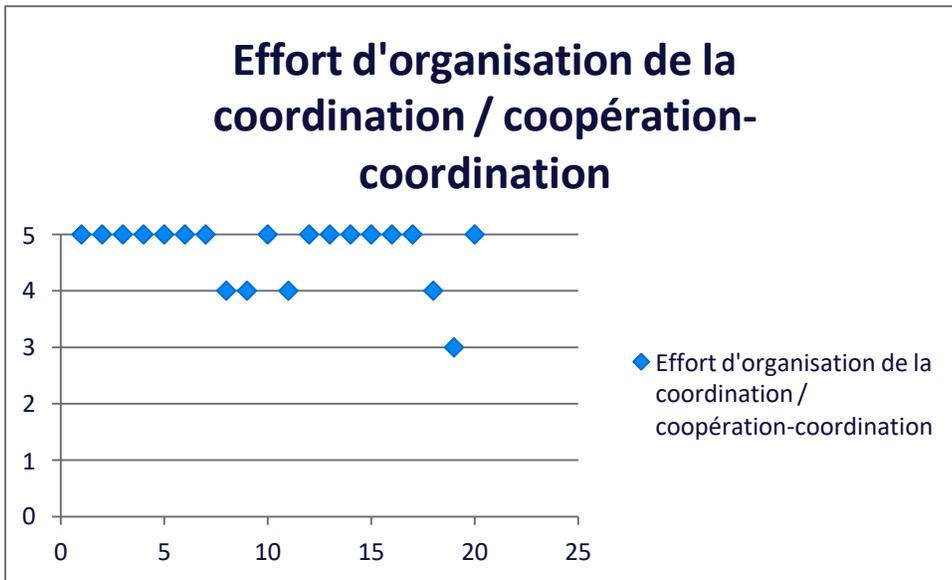
La majorité des répondants (14 personnes) ont déclaré que leurs compléments linguistiques ont été très bien pris en compte lors de la rencontre. Quatre personnes pensaient qu'elles étaient bien prises en compte. Deux personnes ont déclaré que leurs compétences linguistiques ont été prises en compte à un niveau suffisant, ce qui indique que, dans sa majorité, les participants ont considéré que l'aspect linguistique a été prise en compte par les organisateurs de la réunion.

7. La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions



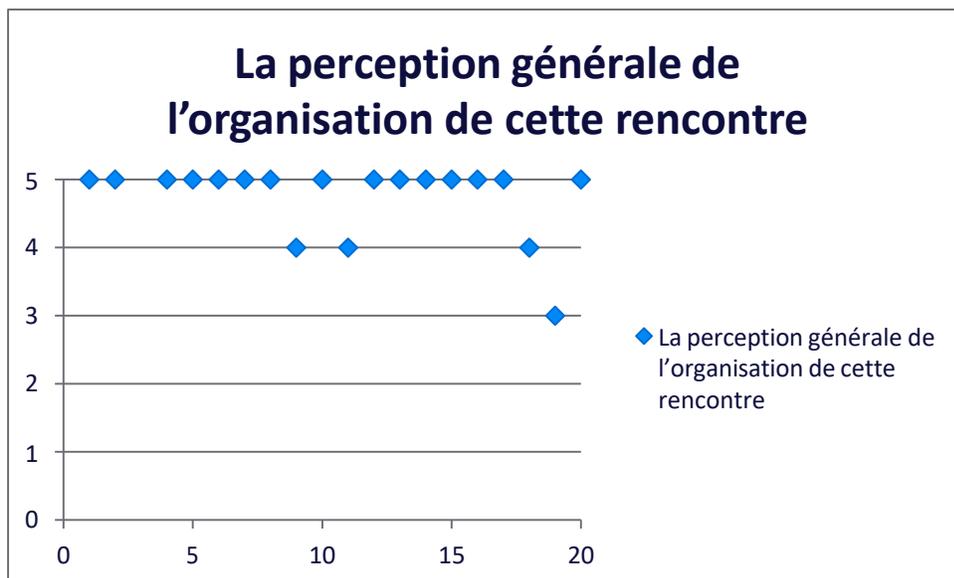
La majorité des répondants (15 personnes) ont déclaré que la réunion leur a permis de comprendre les doutes liés à la mise en œuvre du projet (évaluation de 5). Quatre personnes ont déclaré que cela avait été fait à un bon niveau. Pour une personne, ce niveau était suffisant. Il est extrêmement important que dans un si grand projet, chaque partenaire comprenne ses tâches et responsabilités, ce qui a été réalisé au cours de la réunion.

## 8. Effort d'organisation de la coordination / coopération-coordination



La plupart des répondants (15 personnes) ont très bien évalué leurs efforts de coordination. Ceci est extrêmement important dans un si grand projet.

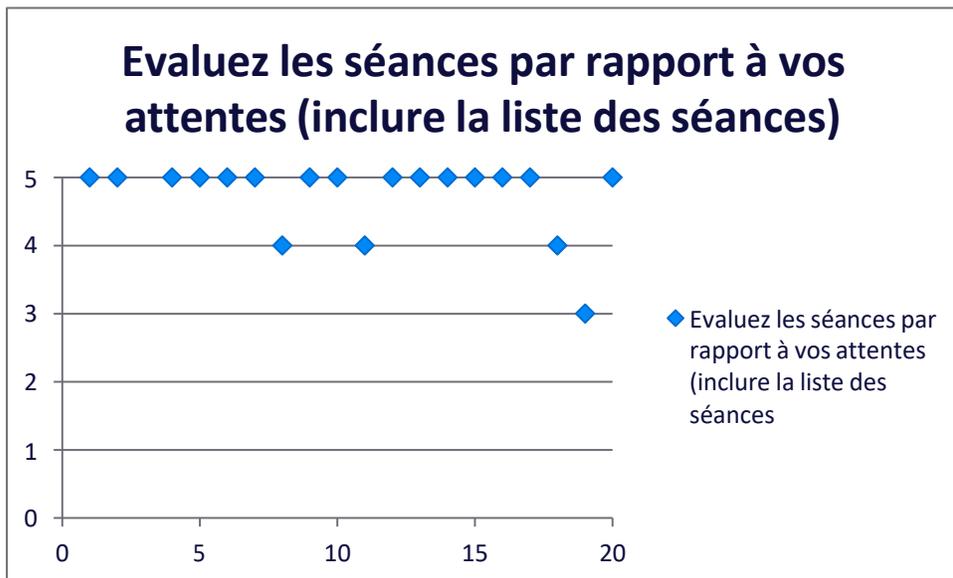
## 9. La perception générale de l'organisation de cette rencontre



Presque tous les répondants (16 personnes) ont généralement jugé l'organisation de la réunion très bonne, 3 personnes aussi bonnes et une seule en moyenne. C'est

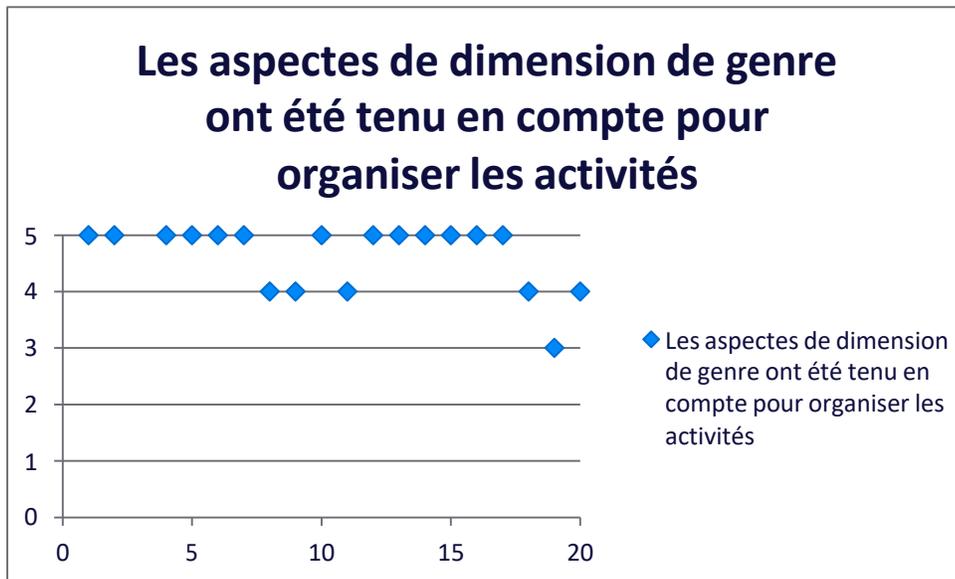
un très bon résultat compte tenu de la taille du consortium du projet et de sa diversité.

10. Évaluez les séances par rapport à vos attentes (inclure la liste des séances)



Presque tous les répondants (16 personnes) ont jugé que le nombre de séances prévues était très bon. Ceci est extrêmement important pour une bonne gestion de projet, car cela signifie que tous les partenaires ont trouvé des réponses à toutes les questions liées aux aspects techniques de la gestion de projet ainsi qu'aux questions administratives, ce qui est une bonne prédiction du succès du projet.

11. Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités



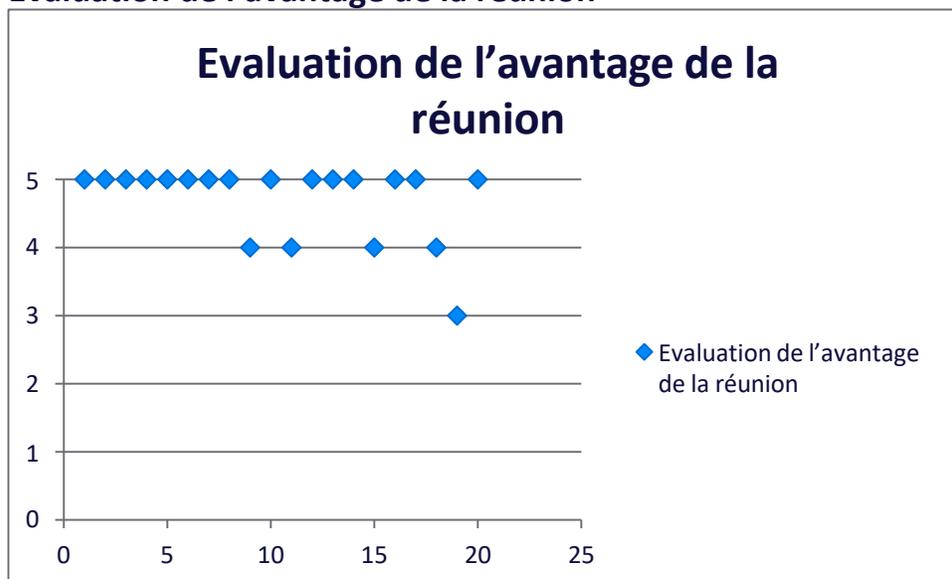
**13 personnes ont déclaré que les aspects de la dimension de genre ont été tenus en compte pour organiser les activités. 5 personnes étaient d'avis que ces aspects étaient pris en compte à un bon niveau, et une personne à un niveau suffisant. Cela signifie un très bon résultat pour les organisateurs de la réunion, d'autant plus que le projet implique des partenaires de différentes parties du monde où les questions de genre peuvent être traitées différemment.**

### Satisfaction Personnelle

**15 personnes ont répondu aux questions dans cette partie de l'enquête et les réponses offertes indiquent une évaluation positive par les participants des aspects organisationnels de la réunion.**

## II. Evaluation de l'avantage de la réunion

### 1. Evaluation de l'avantage de la réunion

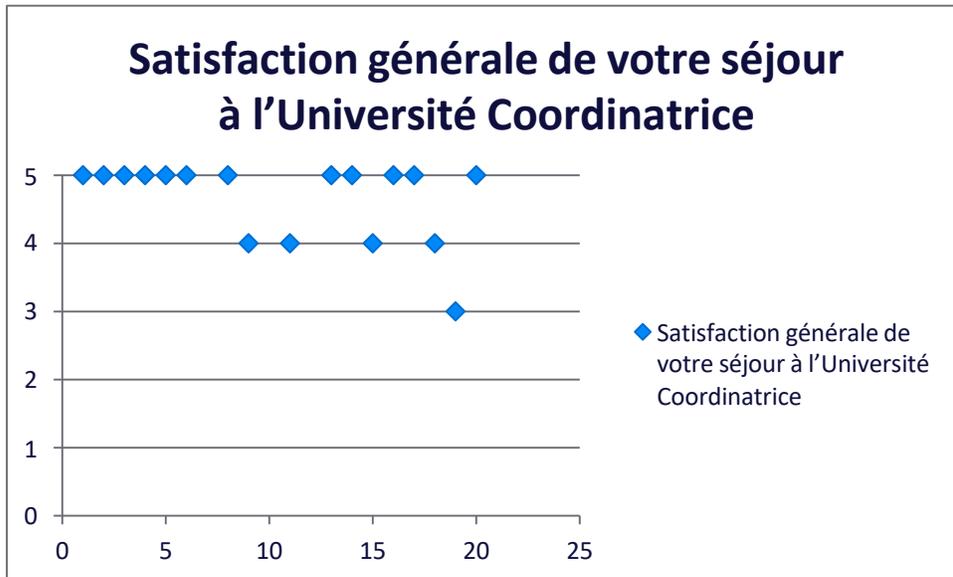


**15 personnes ont déclaré avoir réalisé de très bons bénéfices liés à la réunion, 4 personnes qui étaient bonnes, et une seule qui était faible.**

### 2. Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après la réunion?

**19 personnes ont déclaré n'avoir eu aucun problème sérieux avant la réunion ou après la réunion. Une personne n'a pas répondu à cette question.**

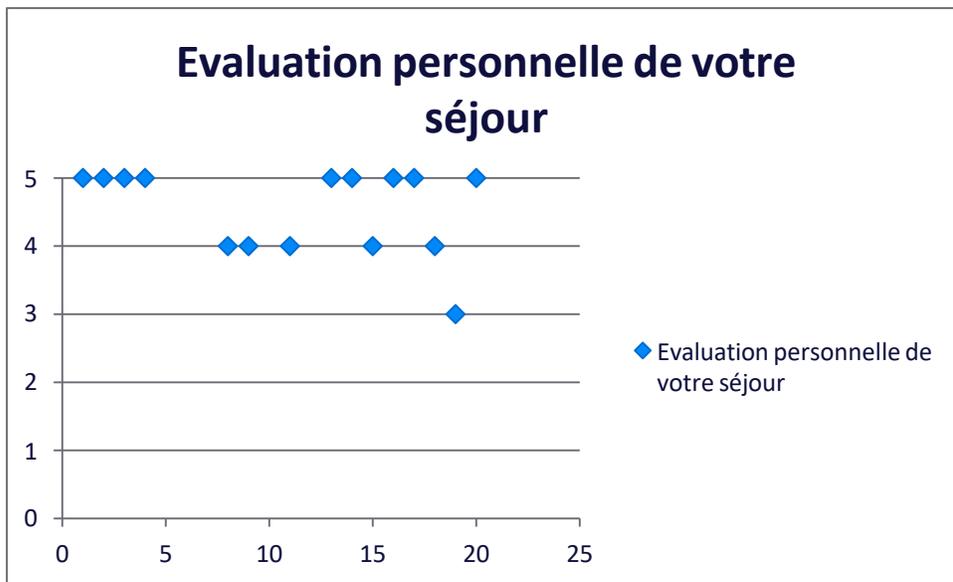
### 3. Satisfaction générale de votre séjour à l'Université Coordinatrice



**17 personnes ont répondu à cette question, parmi lesquelles 12 ont déclaré être très satisfaites du séjour, 4 ont été satisfaites, et une seule personne a constaté qu'elles étaient satisfaites à un degré suffisant.**

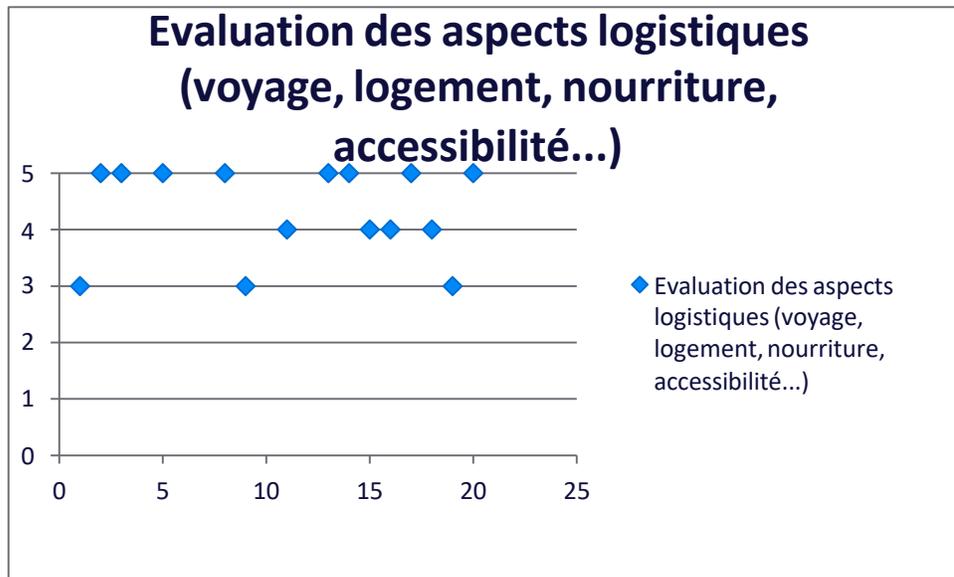
### III. . Evaluation personnelle de votre séjour

#### 4. Evaluation personnelle de votre séjour



Seulement 15 personnes ont répondu à cette question, dont 9 étaient très satisfaites du séjour, 5 étaient satisfaites et une était satisfaite en moyenne.

5. Evaluation des aspects logistiques (voyage, logement, nourriture, accessibilité...)



15 personnes ont répondu à cette question, dont 8 personnes étaient très satisfaites des problèmes logistiques, 4 personnes étaient satisfaites et 3 étaient satisfaites seulement à un degré de gratuité. Cela signifie que les participants ont été, dans leur majorité, satisfaits par l'organisation des aspects logistiques.

6. Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

- Implication de tous les partenaires,
- Le partage de l'information,
- L'accueil chaleureux,
- La rencontre et le partage avec tous
- Bonne organisation et accueil chaleureux,
- L'échange et le partage des expériences,
- Très bonne implication de tous les partenaires.

7. Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour?

- Il fait froid dans la salle de réunion
- Les frais de voyages pas adaptés à la réalité
- La météo

8. **Avez-vous des suggestions à l'égard de l'organisation et le contenu de notre (nos) prochaine(s) réunion(s) ?**
  - **Les membres qui ont assistés à cette rencontre, seront invités pour assurer la continuité**
  - **Mettre plus de penser pour discuter**

### **Commentaires généraux**

**La réunion a été très bien préparée par le coordinateur du projet et réalisée avec beaucoup de succès. La participation des partenaires était significative. Pendant la réunion, il y avait beaucoup de temps pour la discussion et l'échange d'expériences. Les organisateurs des prochaines réunions doivent faire tous les efforts pour s'assurer que tous les membres qui composent le projet sont pleinement satisfaits de la réunion.**

**AUDITUM**

RABAT 26-27.02.2018

# RAPPORT DE QUALITÉ



2018

**Enquête de satisfaction**

**I. Identification**

**II. Organisation et avantage du séminaire**

**III. Satisfaction personnelle**

# Enquête de satisfaction

## Enquête de satisfaction sur le séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'Université Marocaine

Enquête de satisfaction sur le séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'Université Marocaine, CNRST, Rabat, AuditUM.

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

Participant au séminaire

Lieu de la visite : Rabat, Maroc

Date de la visite : 26-27.02.2018

Lot 1.1.

Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM) Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



## I. Identification

13 personnes au total ont répondu cette enquête.

**Les personnes qui ont répondu l'enquête ont été des universités suivantes :**

Aix-Marseille Université

Université Privée de Marrakech

Université Abdelmalek Essaâdi

Universidad Autónoma de Madrid

Universidad Autónoma de Madrid

Université Hassan 1<sup>er</sup> - Settat

Université ibn Tofail - Kénitra

Université Mohammed V Rabat

Université Moulay Ismail

UIT Kenitra

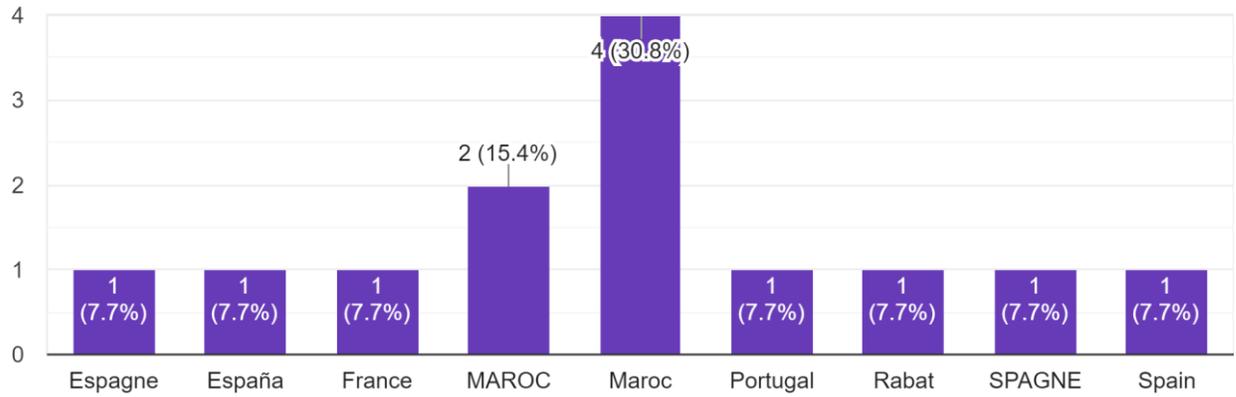
Universidade de Vigo

Universidade de Vigo

Instituto Superior de Engenharia do Porto

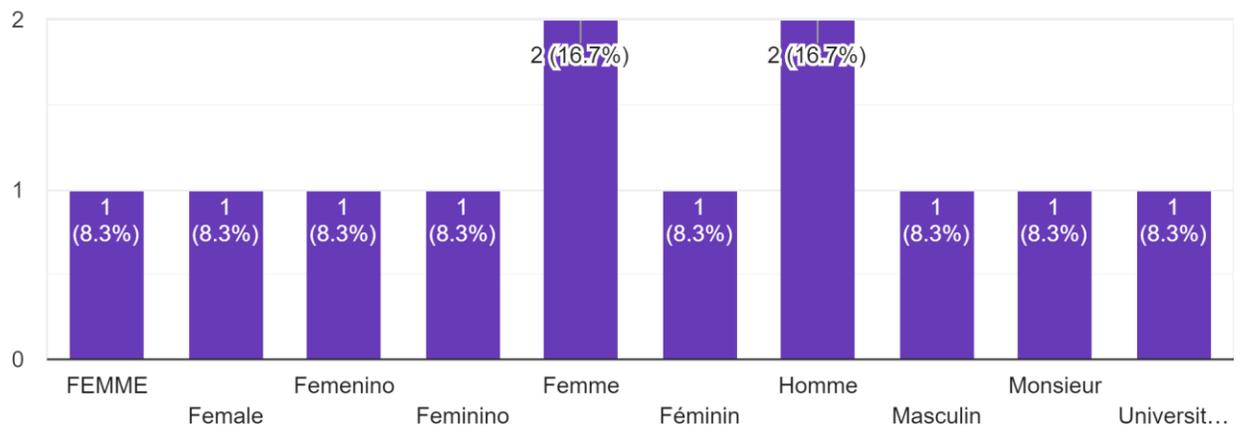
## Pays:

13 responses



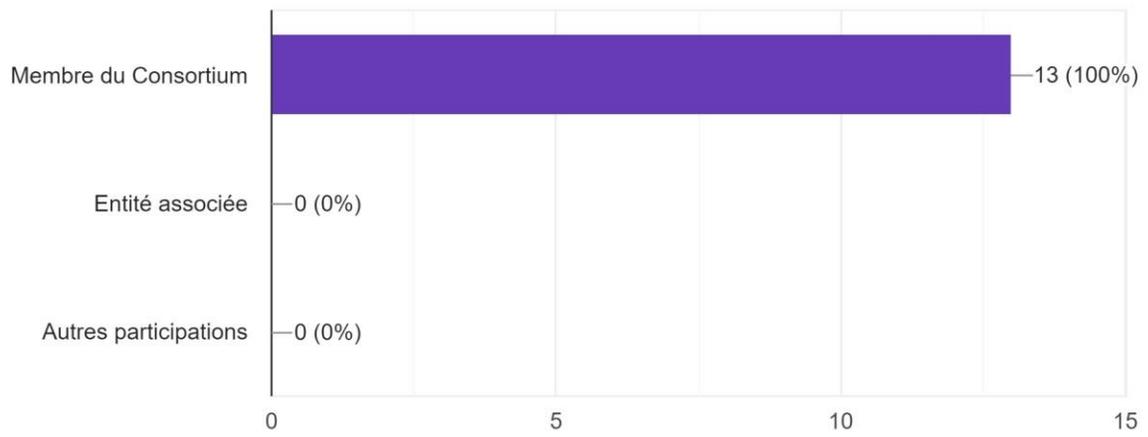
## Genre:

12 responses



## Profil de l'Institution :

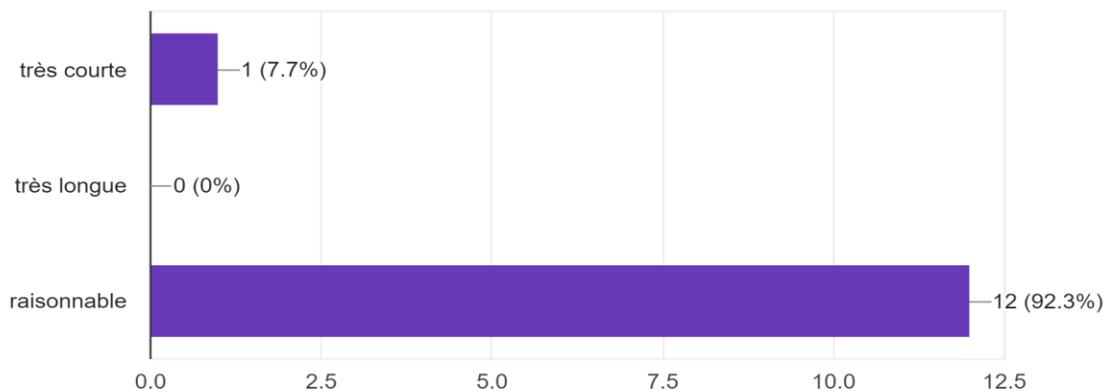
13 responses



## II. Organisation et avantage du séminaire

Vous considérez que la durée de ce séminaire a été:

13 responses

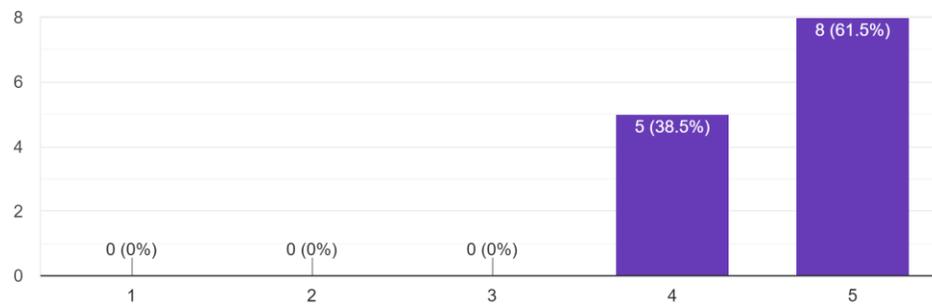


Une personne a déclaré que la réunion était trop courte. Pour 92,3%, la longueur était suffisante. Les dates ont été choisies correctement. La plupart des répondants (92%) ont jugé que les informations reçues avant la réunion étaient suffisantes. Trois personnes (23,17%) ont déclaré qu'au cours de la réunion toutes les questions importantes liées au sujet n'avaient pas été discutées. Néanmoins, le séminaire a contribué à la résolution des doutes. Tous les participants à la réunion les ont très bien notés (69,2%) ou bien (30,8%).

Classez les aspects suivants (1 - faible / 5 - excellent)

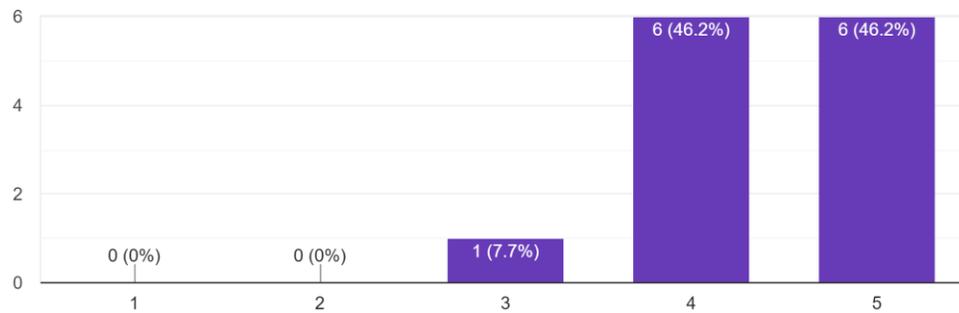
### Dates choisies par la Coordination pour convoquer séminaire

13 responses



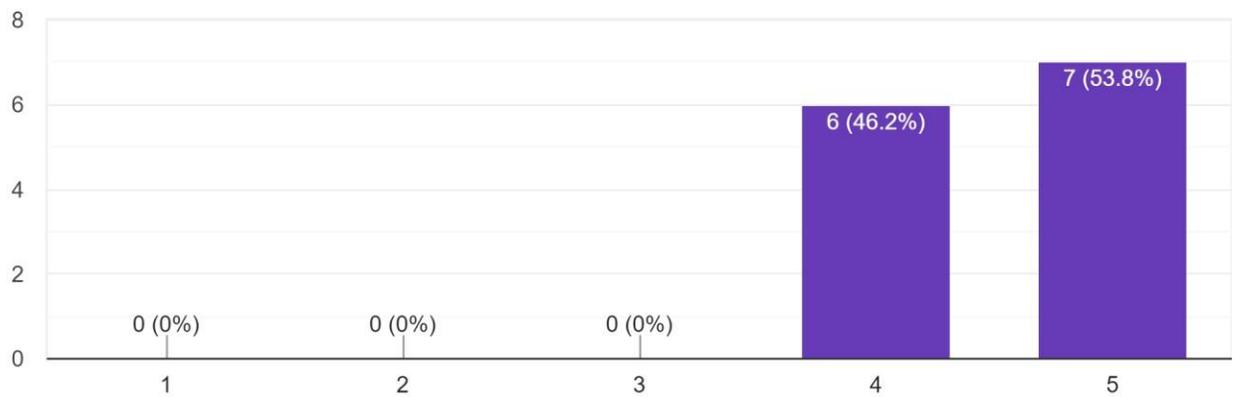
### Les renseignements fournis avant le séminaire

13 responses



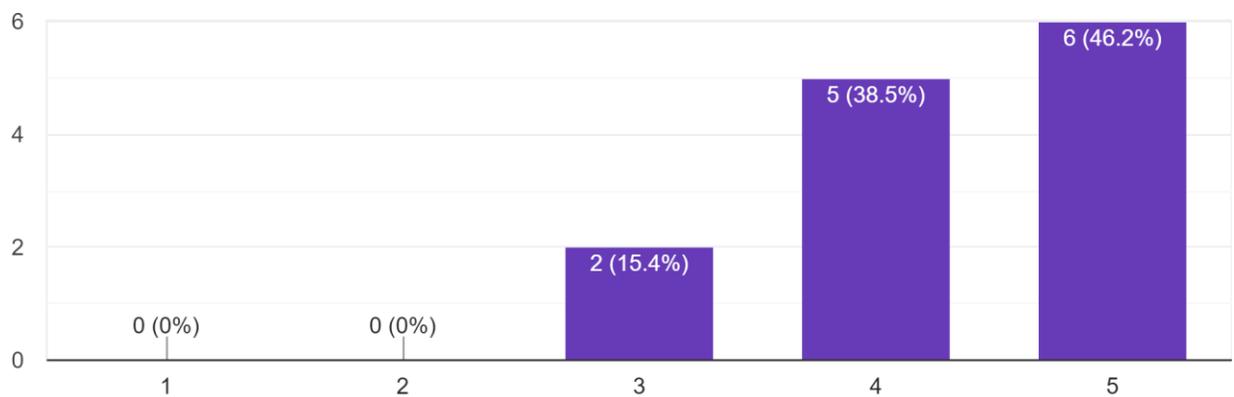
## Informations fournies par la coordination pendant le séminaire

13 responses



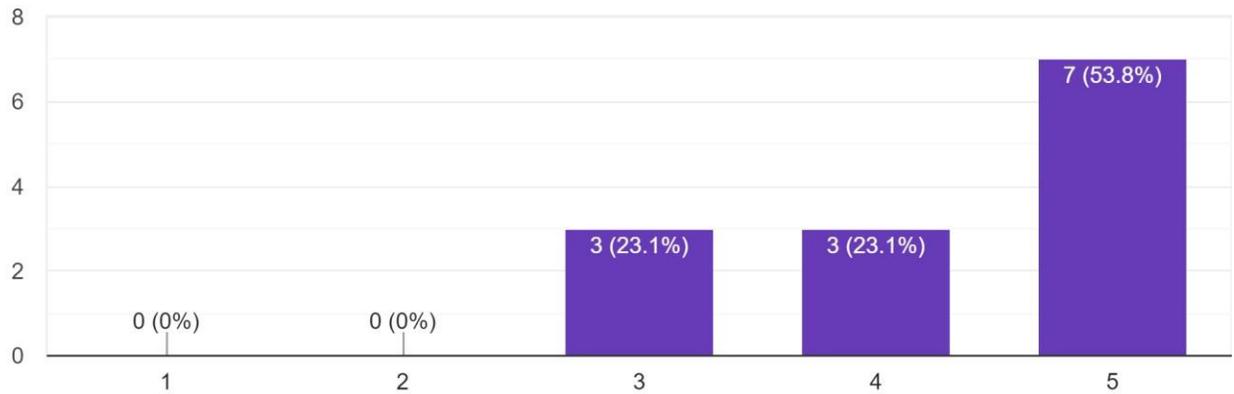
## Tout le monde peut contribuer dans la même mesure

13 responses



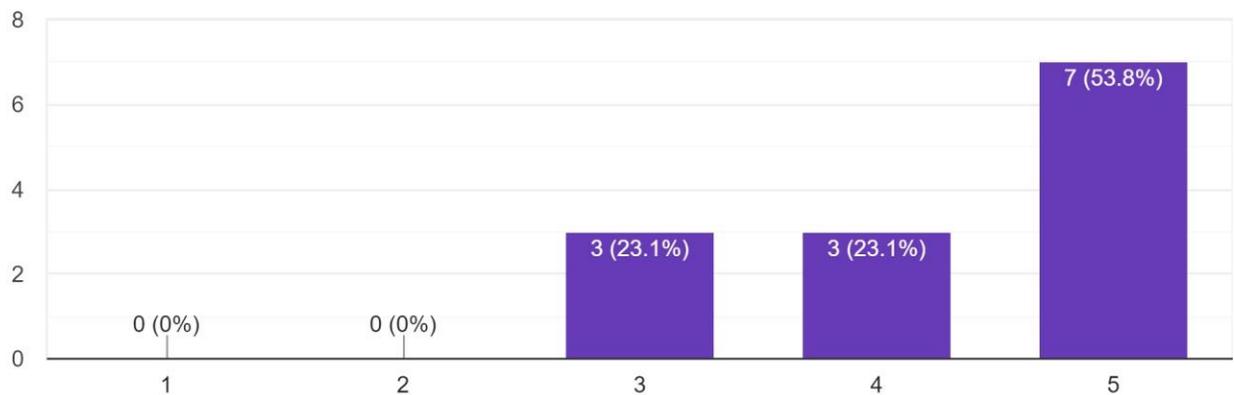
## Tous les sujets pertinents sont présentés au cours du séminaire

13 responses



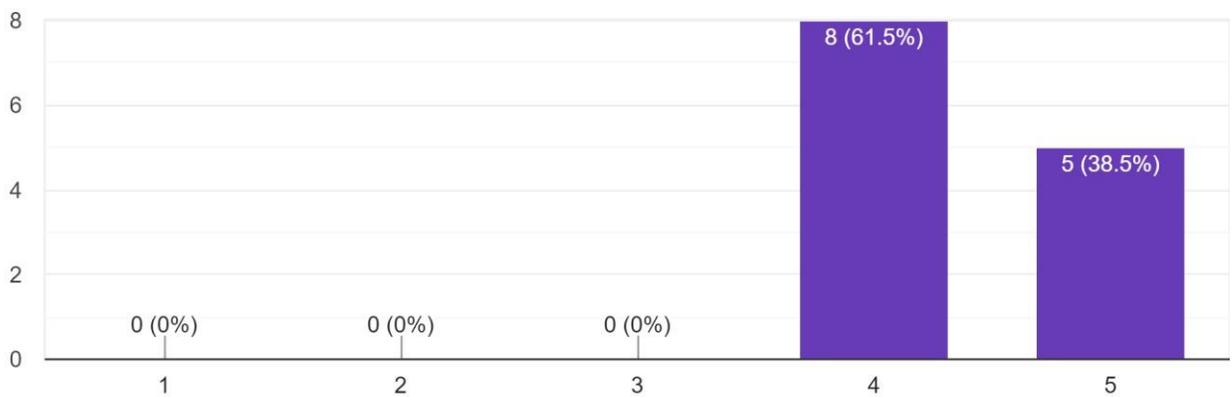
## Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte

13 responses



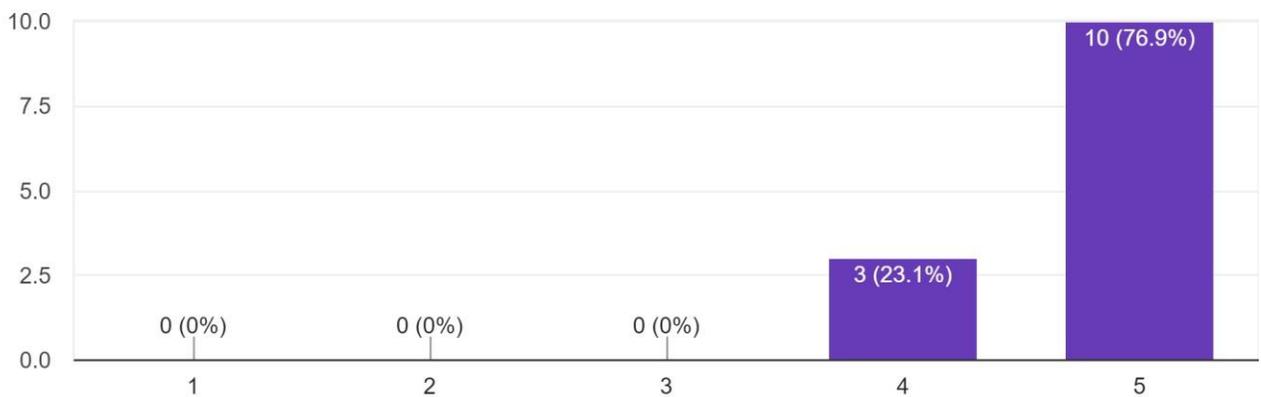
## Le séminaire a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions

13 responses



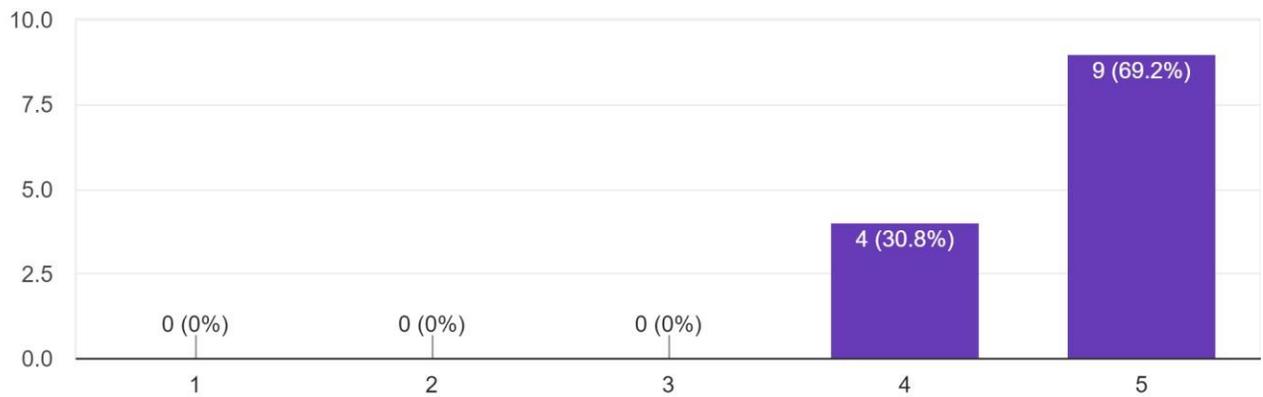
## Effort d'organisation de la coordination / coopération-coordination

13 responses



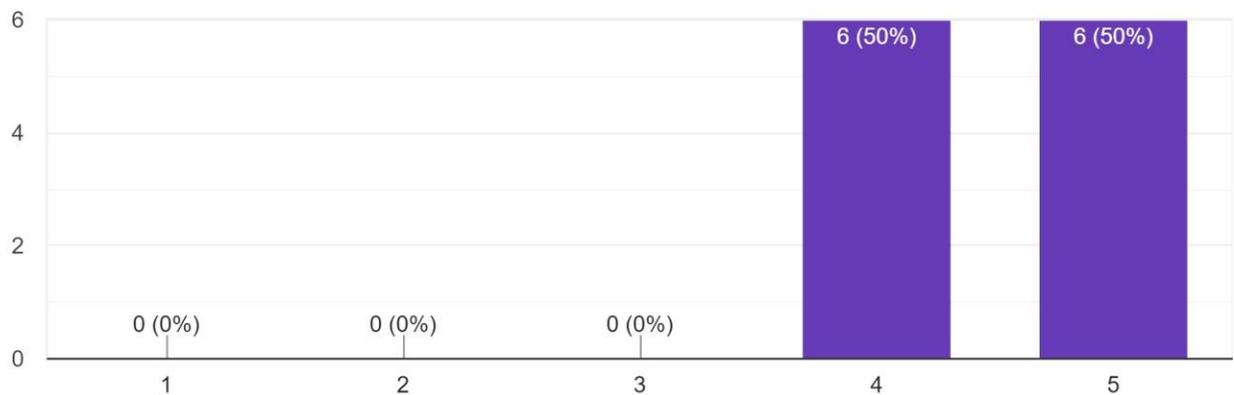
## La perception générale de l'organisation de séminaire

13 responses



## Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités ?

12 responses

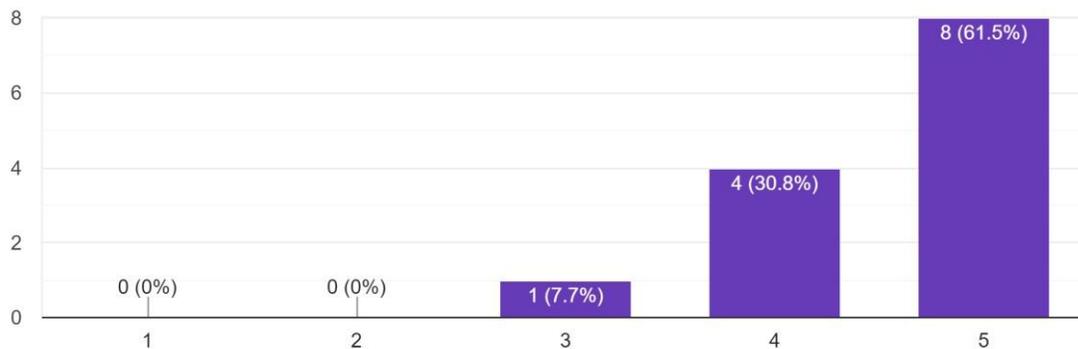


## Évaluez les séances par rapport à vos attentes

La plupart des présentations ont été très bien notées avec des notes de 3 à 5. Seulement dans le cas de deux présentations: l'audit interne et le contrôle interne une note faible-2 a été donnée. Cela signifie que la plupart des intervenants étaient bien préparés.

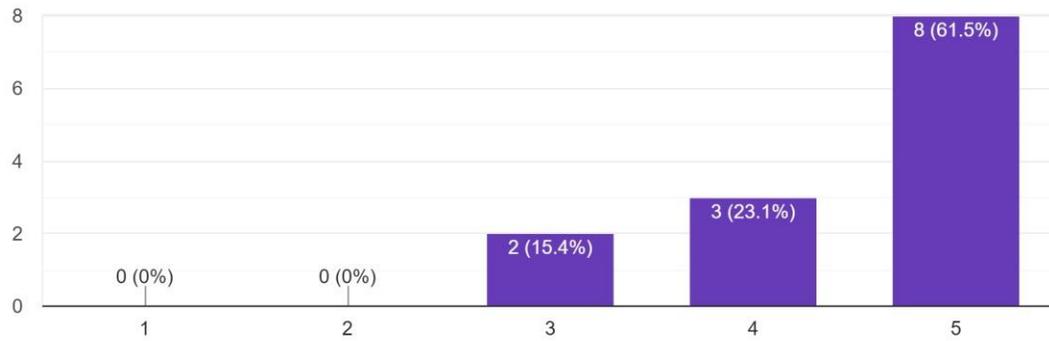
### L'exercice du contrôle financier de l'État sur les Établissements et Entreprises Publics: quels enjeux pour les Universités Marocaines?

13 responses



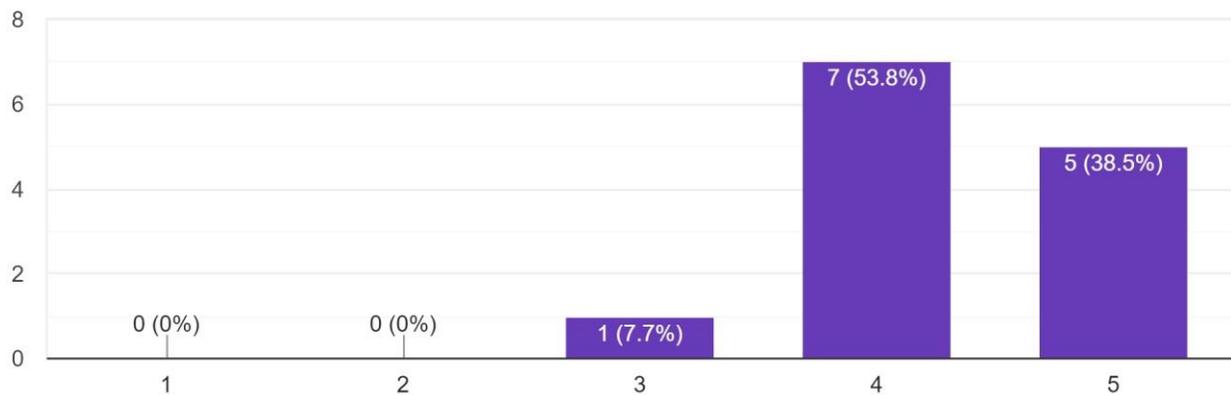
## Gouvernance de l'Université Marocaine: Acquis, contraintes et perspectives de développement

13 responses



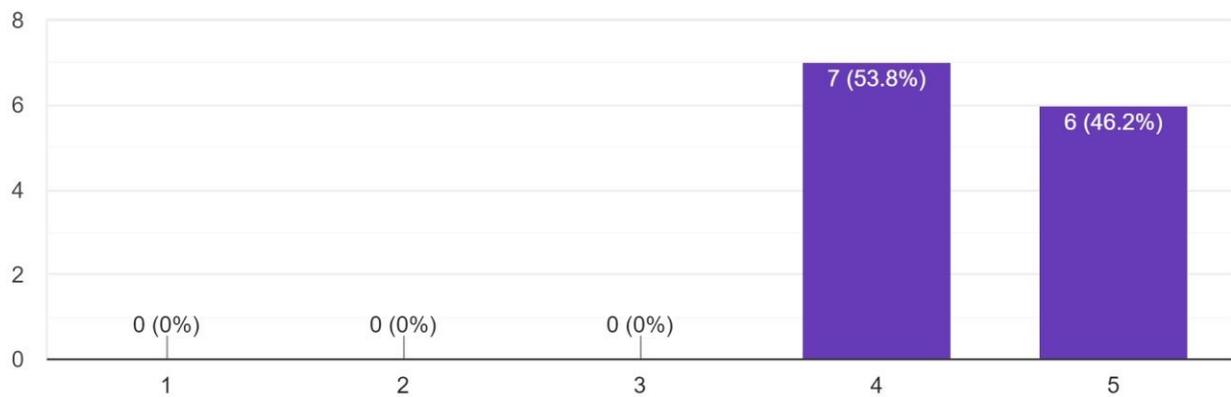
## Le système d'information comptable et financier des Universités Marocaines un outil incontournable au service de l'audit et le contrôle interne

13 responses



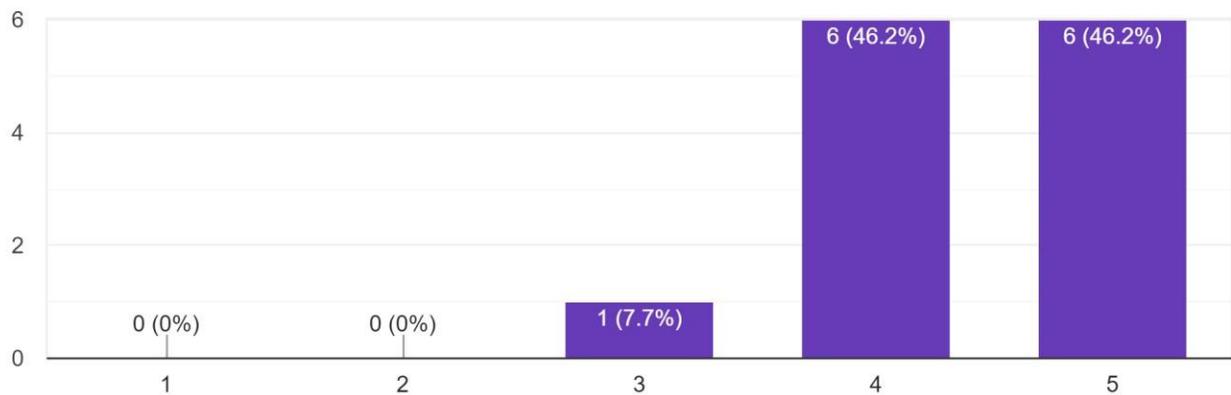
## Contexte réglementaire et organisationnel des Universités Européennes et leur expérience dans le domaine de l'audit et du contrôle interne

13 responses



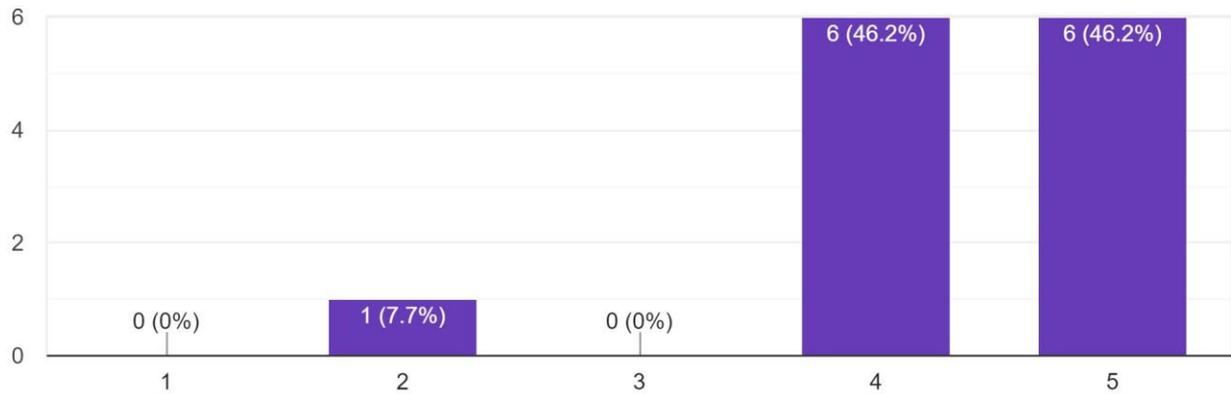
## L'audit et le contrôle interne quel rôle au service des contrôles externes

13 responses



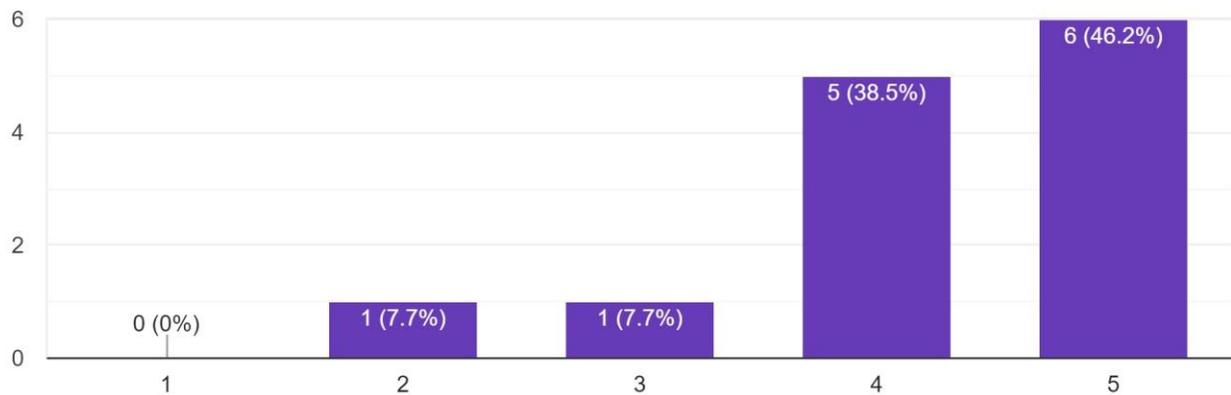
## L'audit Interne: un outil au service de la bonne gouvernance de l'Université

13 responses



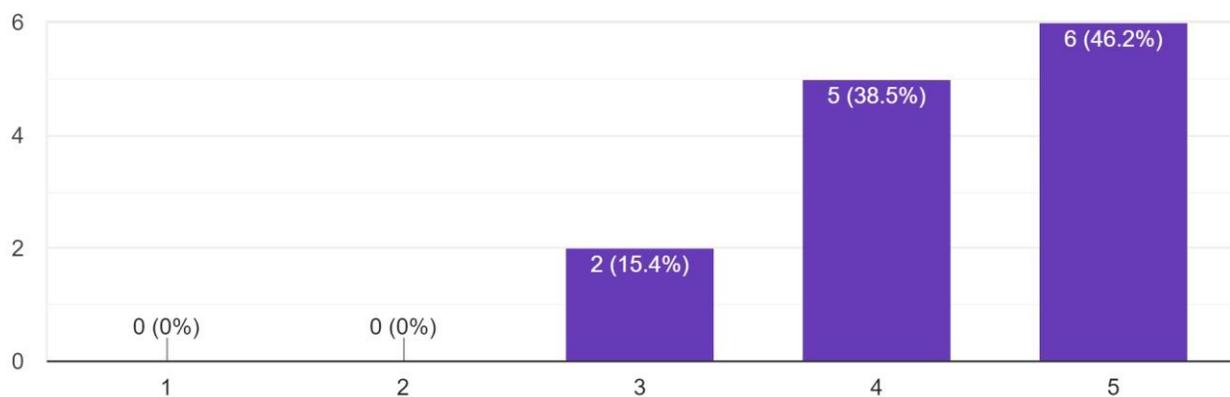
## Le Contrôle Interne: un gage de la maitrise du fonctionnement de l'Université et un outil d'amélioration des pratiques de gestion

13 responses



## Le projet de mise en place de la comptabilité générale au sein des Universités Marocaines quels avantages?

13 responses



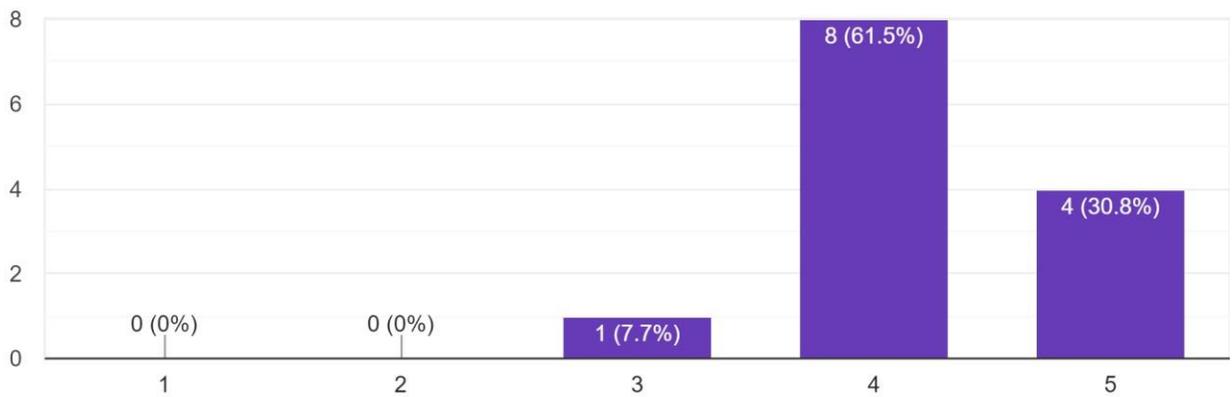
### III. Satisfaction personnelle

Aucun des participants n'avait de problèmes sérieux avant ou pendant la réunion. Les participants soulignent qu'il est important que les mêmes personnes participent à chaque réunion. Tout le monde a évalué positivement la réunion sur les plans organisationnel et logistique. Les aspects positifs également mentionnés: occasion d'échange, contact avec autres responsables de contrôle interne internationaux, une possibilité de profiter de l'expérience des autres universités européennes dans ce domaine, une bonne organisation, des présentations très enrichissantes, présence de toutes les parties prenantes/top management, ambiance générale, les informations spécialisées fournies pendant le séminaire. Parmi les points négatifs, il a été mentionné la nécessité d'une réservation d'hôtel commune, afin que tous les participants soient logés au même endroit. Il est également important de désigner un lieu de rendez-vous

trois mois en avance pour mener la procédure de visa. Il est important que les présentations soient en français.

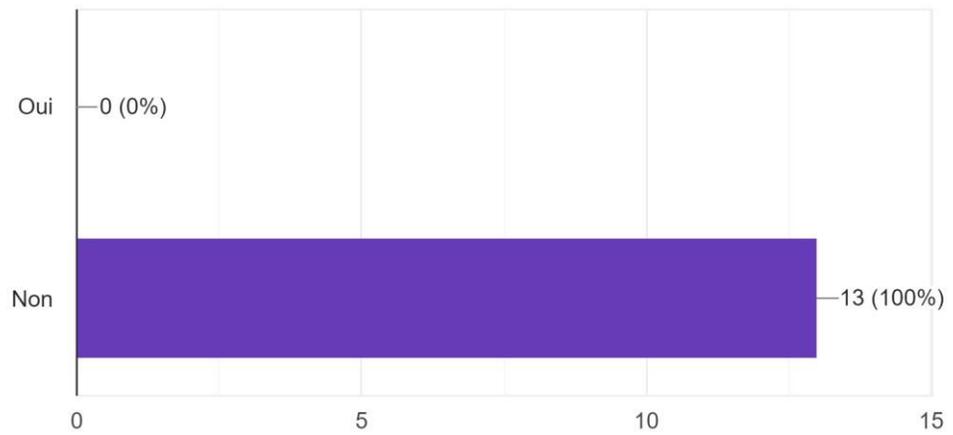
### Evaluation de l'avantage du séminaire (1 - faible / 5- excellent):

13 responses



Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après le séminaire?

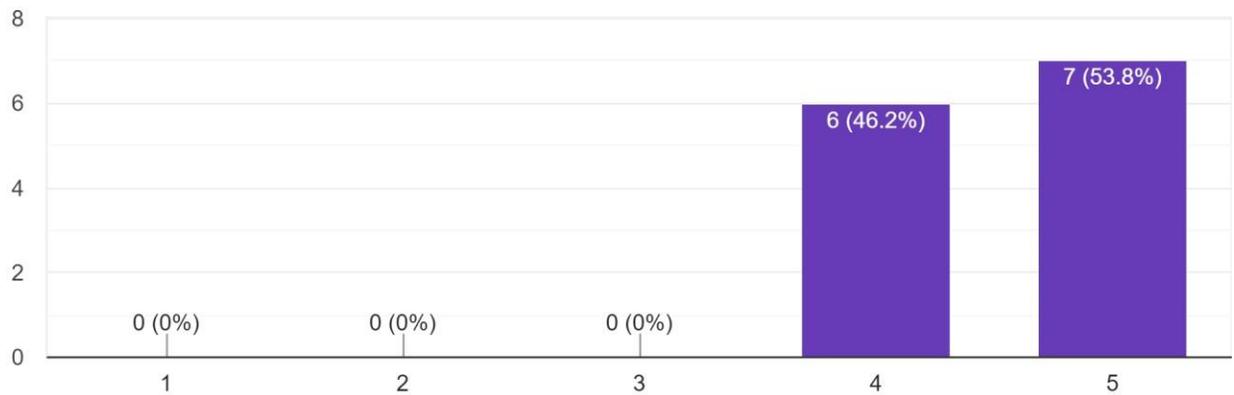
13 responses



Le cas échéant, évaluez les aspects liés au séjour (1 - faible / 5 - excellent)

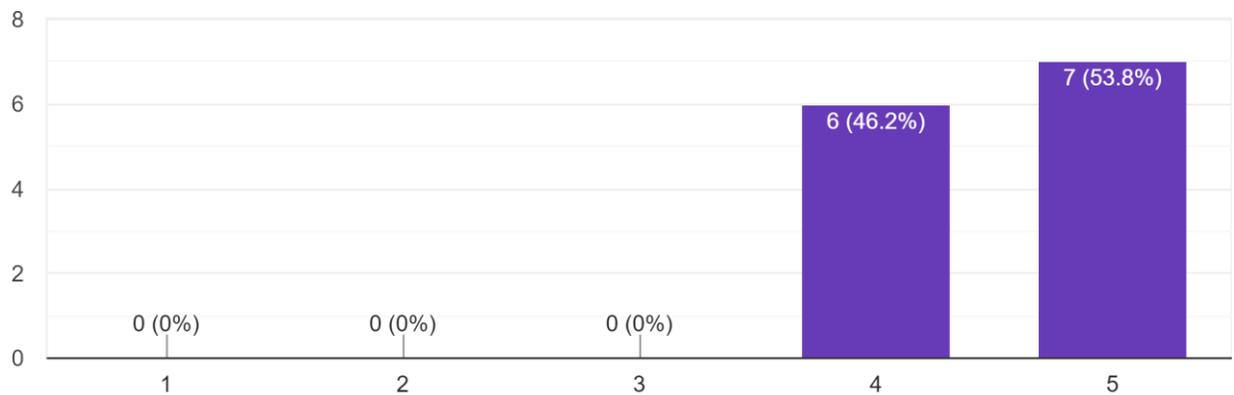
### Satisfaction générale de votre séjour à l'Institution Hôte

13 réponses



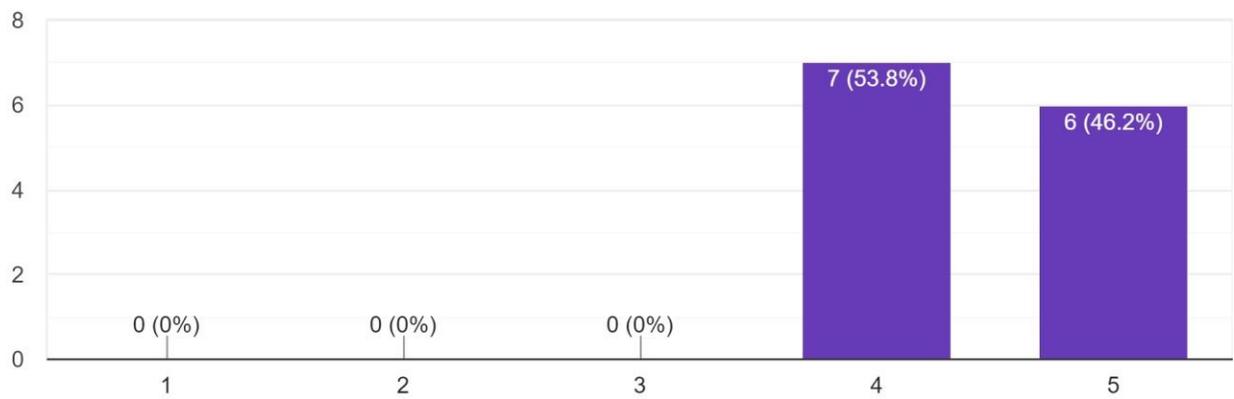
### Evaluation personnelle de votre séjour

13 réponses



## Evaluation des aspects logistiques (voyage, logement, nourriture, accessibilité...)

13 responses



# AUDITUM

Porto 19-21.03.2018 (ISEP) PORTUGAL

# RAPPORT DE QUALITÉ



2018

## **Enquête de satisfaction**

### **I. Identification**

### **II. Organisation et avantage de la visite**

### **III. Satisfaction personnelle**

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Visite d'étude à l'Instituto Superior de Engenharia do Porto, 19-21 mars 2018, AuditUM.

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

Participants du projet

Lieu: Porto, Portugal

Date: 19-21.03.2018

Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM) Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



## I. Identification

### Université d'origine

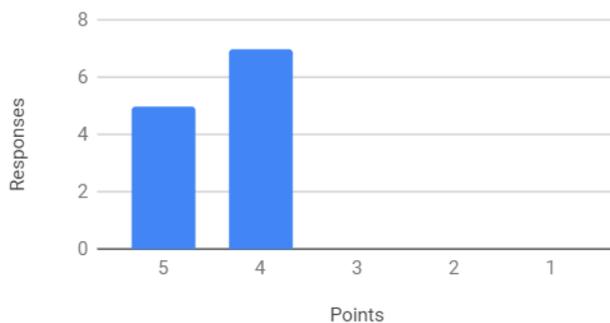
1. Université Mohammed V Rabat
2. Université Mohammed V Rabat
3. Université Privée de Marrakech
4. Abdelmalek Essaadi Tetouan
5. Université Ibn Tofail
6. Aix-Marseille Université
7. Université Ibn Tofail - kénitra
8. Mohammed V de Rabat
9. Université Moulay Ismail
10. Ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
11. Université Hassan 1er
12. Université Hassan 1er
13. Universidade de Vigo
14. Universidade de Vigo

Quatorze partenaires ont assisté à la réunion. Les dates de la réunion ont été très bien choisies. Les partenaires ont reçu les informations nécessaires à la fois avant et pendant la réunion. Toutes les questions importantes ont été discutées du point de vue de la réactivation du projet. Presque tous les participants étaient satisfaits du temps d'arrêt de la réunion (une personne n'était pas contente). Pour que les réunions ultérieures soient plus fructueuses, veuillez: améliorer les aspects linguistiques des présentations et la procédure de visa.

## II. Organisation et avantage de la visite

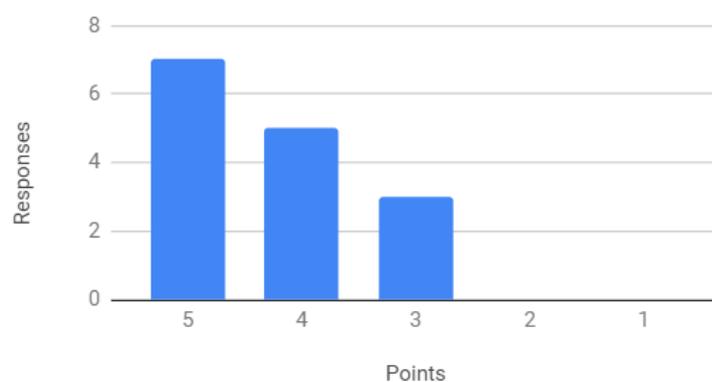
### 1. Dates choisies par la Coordination

Dates choisies par la Coordination



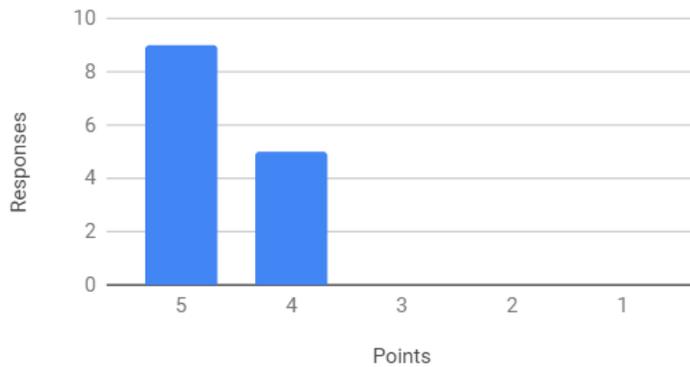
### 2. Les renseignements fournis avant la réunion

Les renseignements fournis avant la réunion



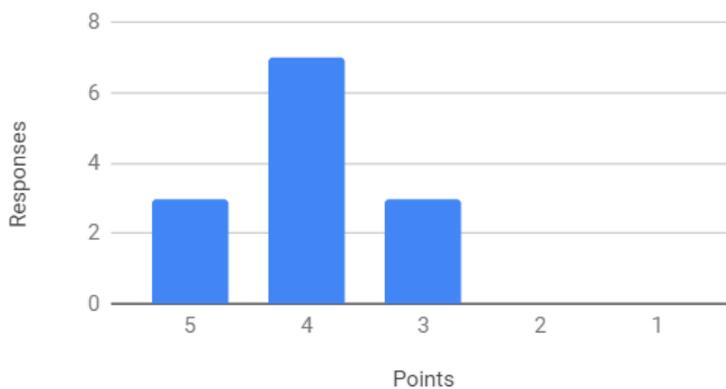
### 3. Informations fournies par la coordination pendant la réunion

Informations fournies par la coordination p...



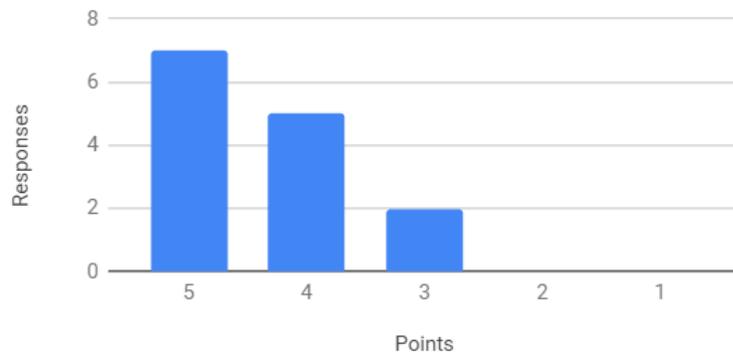
### 4. Tout le monde peut contribuer dans la même mesure

Tout le monde peut contribuer dans la mê...



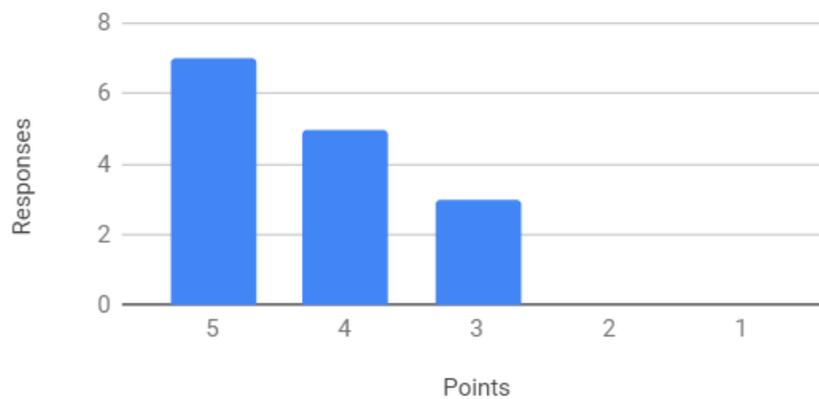
5. **Tous les sujets pertinents sont présentés au cours des réunions**

Tous les sujets pertinents sont présentés au cours des réunions



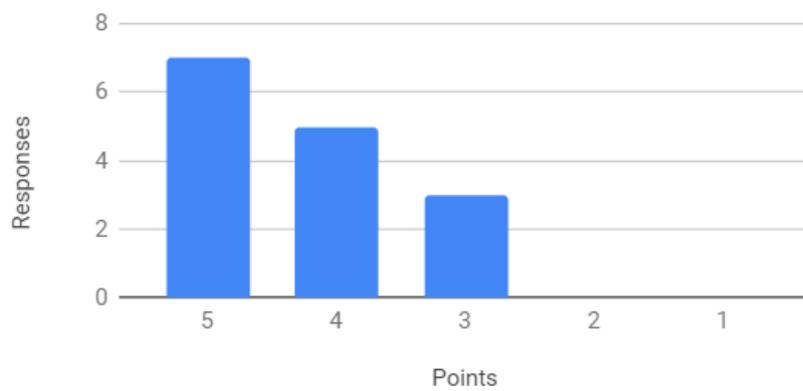
6. **Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte**

La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions



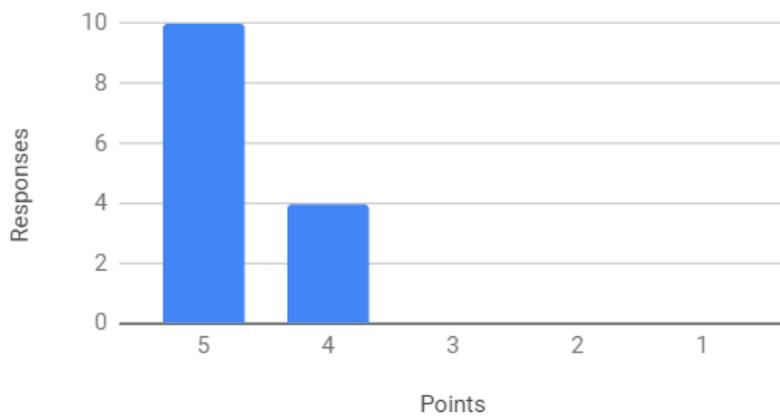
## 7. La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions

La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions



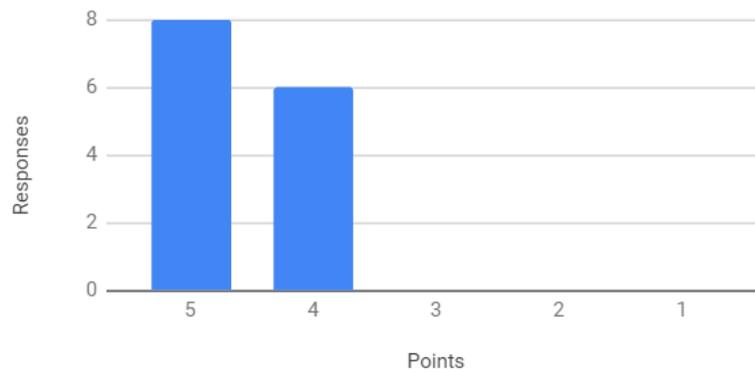
## 8. Effort d'organisation de la coordination / coopération-coordination

Effort d'organisation de la coordination / co...



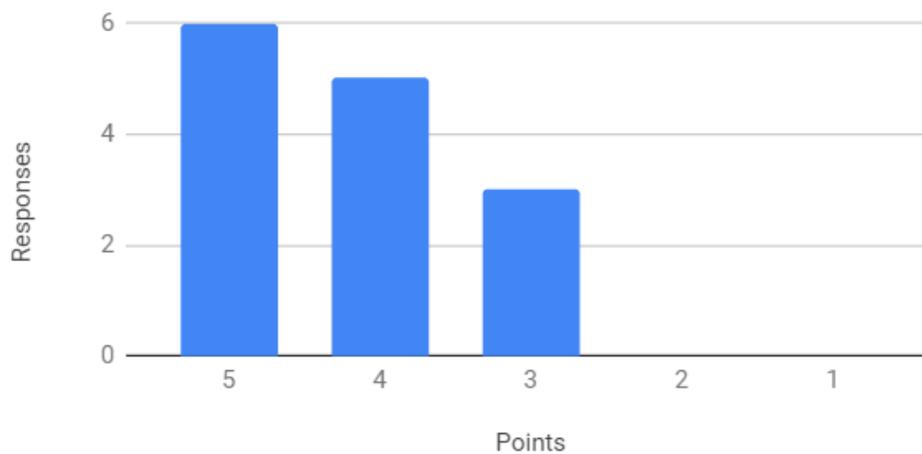
### 9. La perception générale de l'organisation de cette rencontre

La perception générale de l'organisation de cette rencontre



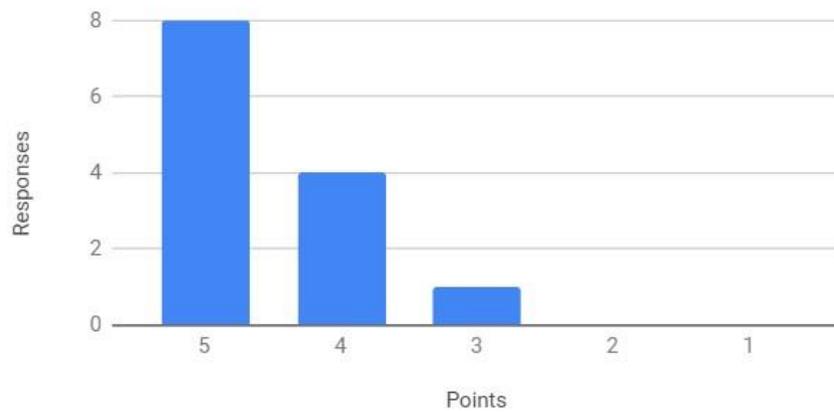
### 10. Évaluez les séances par rapport à vos attentes (inclure la liste des séances)

Évaluez les séances par rapport à vos attentes (inclure la liste des séances)



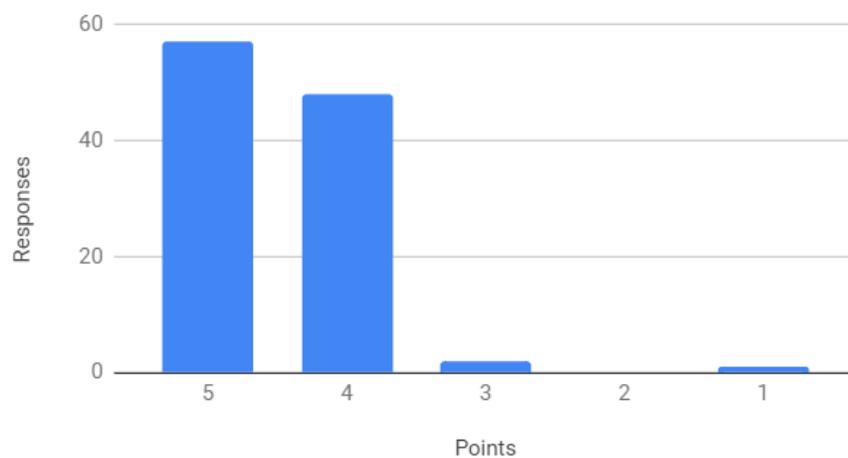
### 11. Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités

Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités



## III. Satisfaction personnelle

SATISFACTION PERSONNELLE TOTAL



## **Présentation des objectifs de la visite**

- 1. Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?**

**Possibilité de comparer l'expérience de l'ISEP**

**Présentations très riches**

- 2. Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour?**

**Améliorer les aspects linguistiques des présentations**

**La procédure de visa**

# AUDITUM

Marseille 20-22.06.2018

# RAPPORT DE QUALITÉ



2018

**Enquête de satisfaction**

**I. Identification**

**II. Organisation et avantage de la visite**

**III. Satisfaction personnelle**

# Enquête de satisfaction

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur la visite d'étude à AMU, Marseille, AuditUM

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

Participant à la visite

Lieu de la visite : Marseille, France

Date de la visite : 20-22/06/2018

Lot 2.1.

Ne pas fournir aucune donnée personnelle!

Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM) Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



# I. Identification

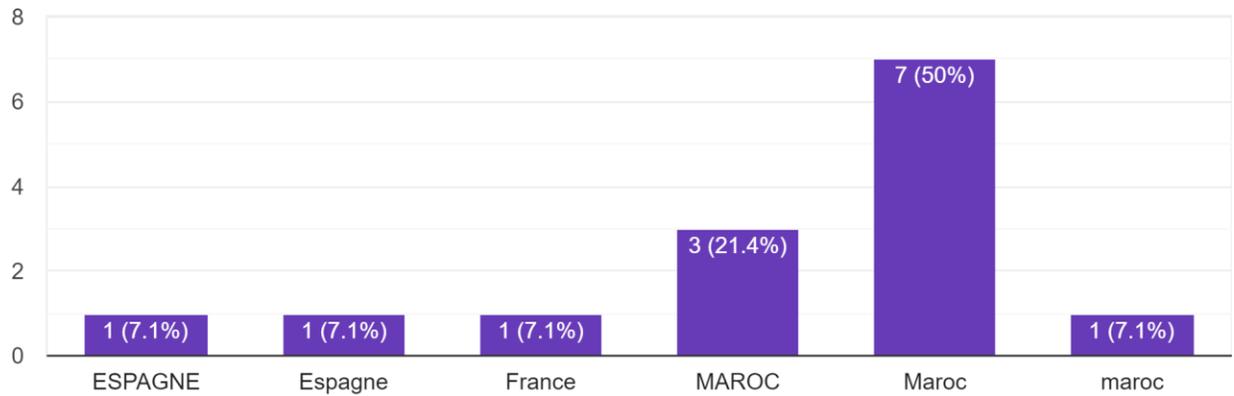
14 représentants de partenaires universitaires ont répondu l'enquête. 11 personnes sont venues du Maroc, 2 de l'Espagne, 1 personne de France.

## Université d'origine

1. Université Mohammed V Rabat
2. Université Mohammed V Rabat
3. Université Privée de Marrakech
4. Abdelmalek Essaadi Tetouan
5. Université Ibn Tofail
6. Aix-Marseille Université
7. Université Ibn Tofail - kénitra
8. Université Mohammed V Rabat
9. Université Moulay Ismail
10. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
11. Université Hassan 1er
12. Université Hassan 1er
13. Universidade de Vigo
14. Universidade de Vigo

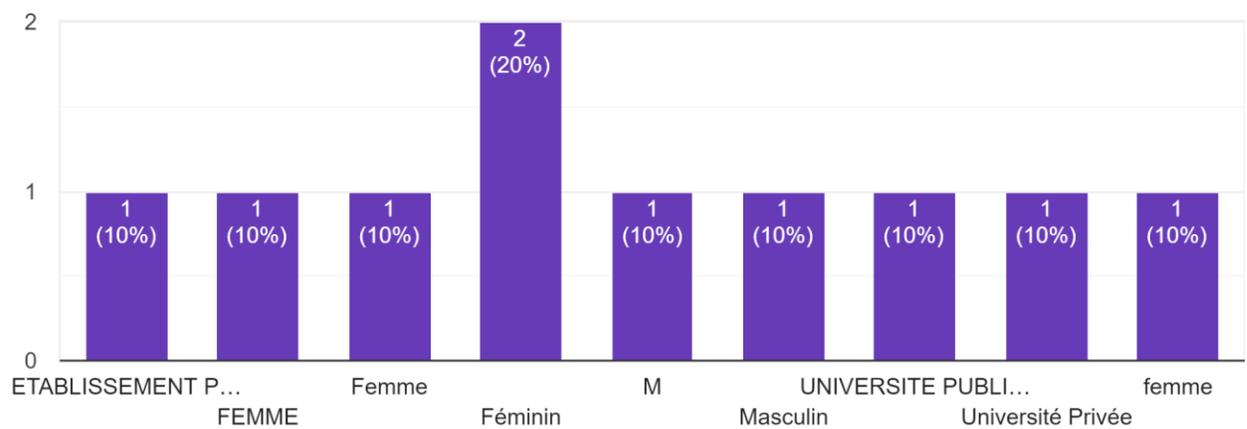
## Pays:

14 responses



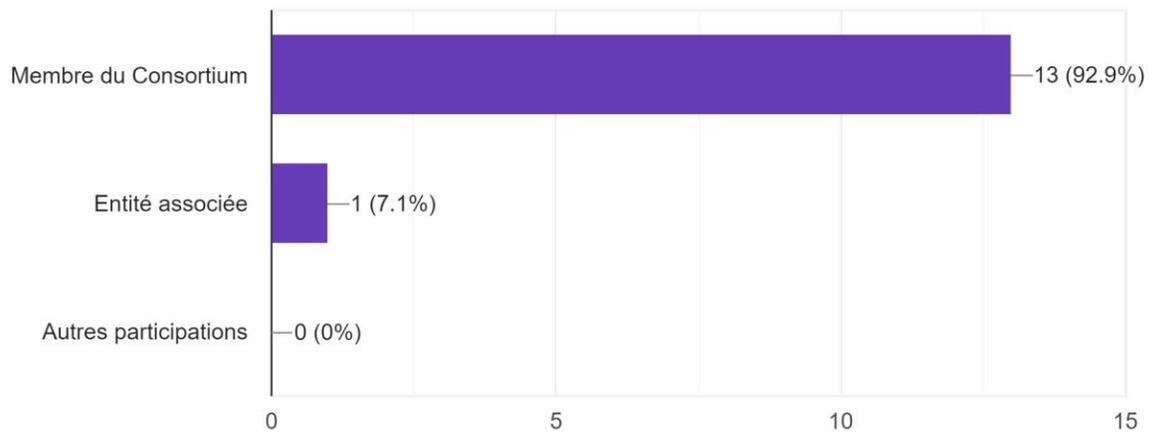
## Genre:

10 responses



## Profil de l'Institution :

14 responses

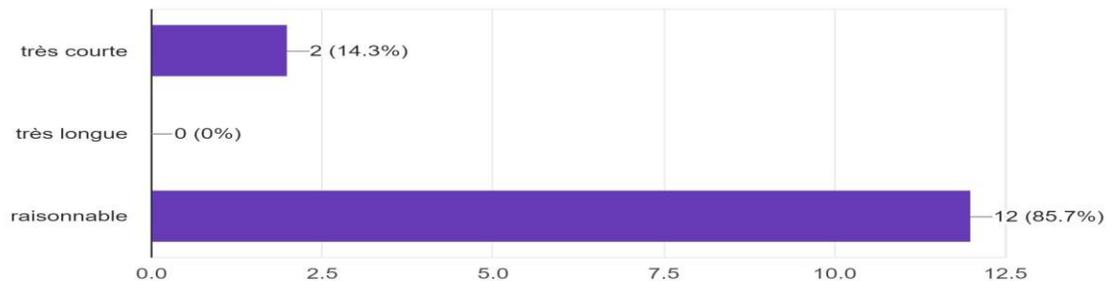


## II. Organisation et avantage de la visite

La majorité des répondants – 14 répondants ont déclaré que la durée de la réunion était suffisante et 2 répondants ont estimé que la réunion était trop courte. Les dates choisies convenaient à la majorité des répondants. 1 répondant (7,1%) a jugé que l'information sur la réunion disponible avant le début a été seulement moyenne. Les autres ont pensé qu'ils étaient bons. 2 personnes ont estimé que pas tous les sujets importants avaient été abordés au cours de la réunion. Pour cette raison la la réunion n'a pas permis de comprendre tous les questions douteuses.

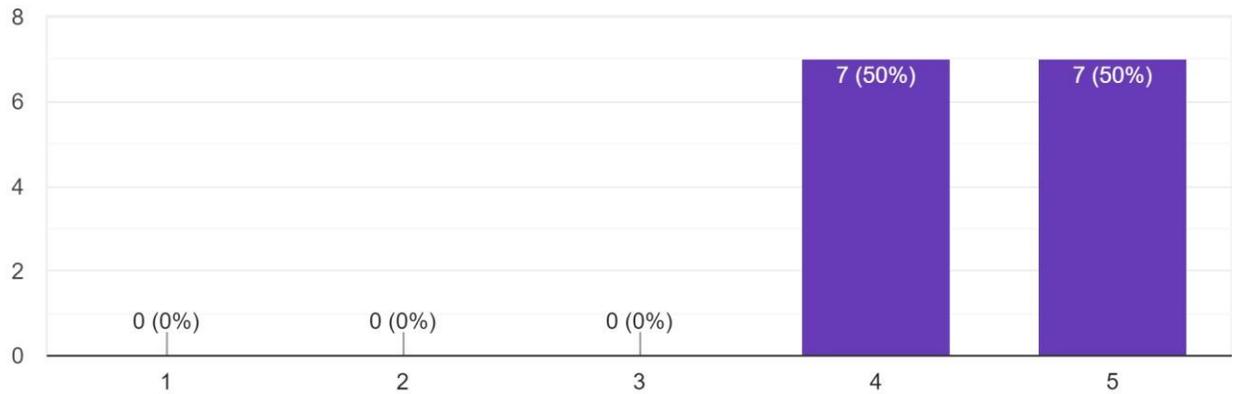
**Vous considérez que la durée de cette visite a été:**

14 responses



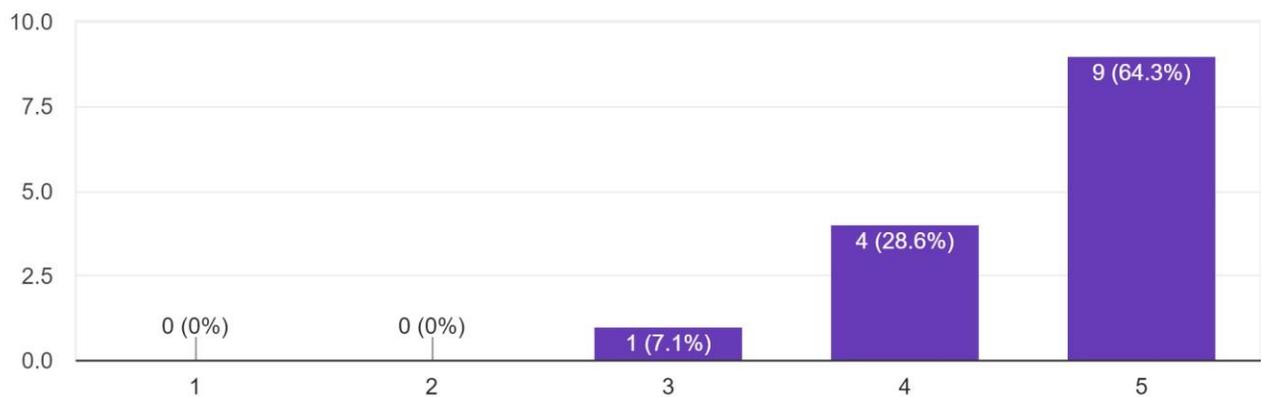
## Dates choisies par la Coordination pour convoquer cette visite

14 responses



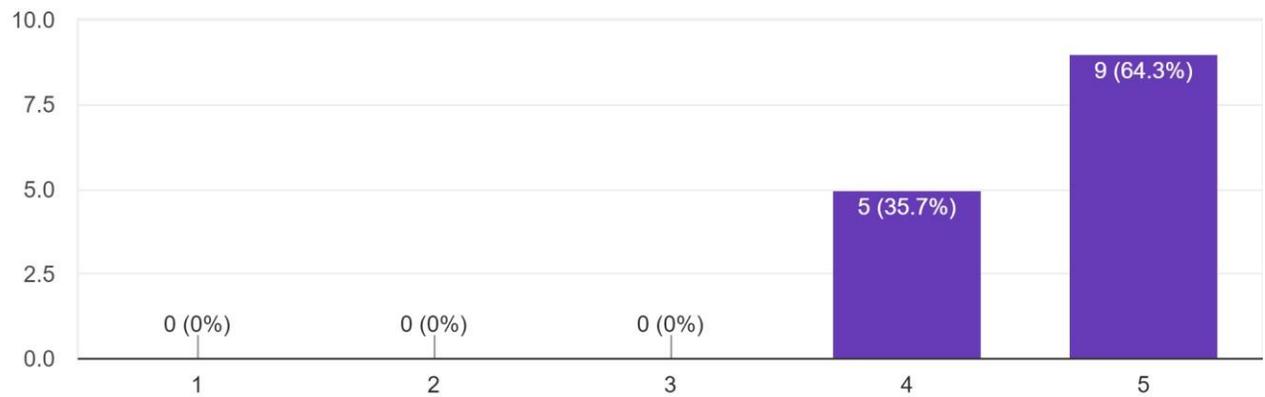
## Les renseignements fournis avant la visite

14 responses



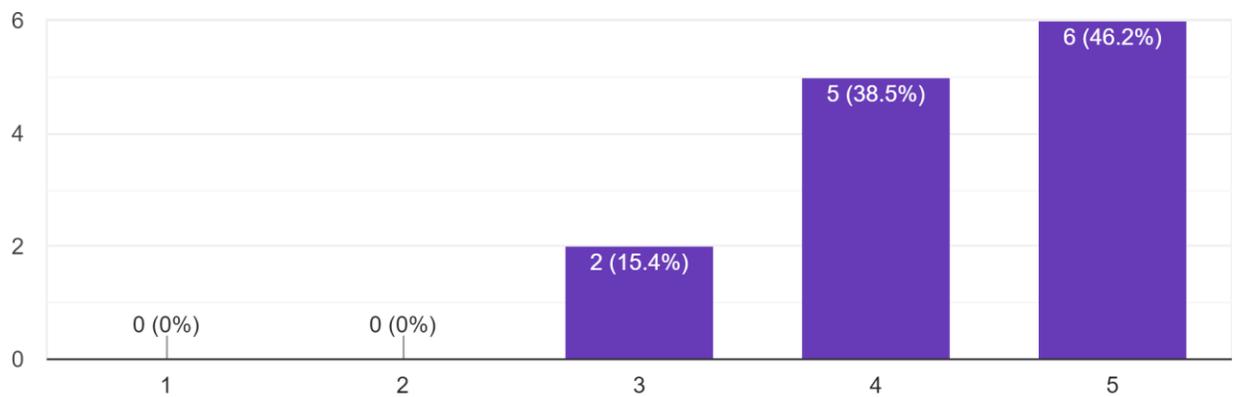
## Informations fournies par la coordination pendant la visite

14 responses



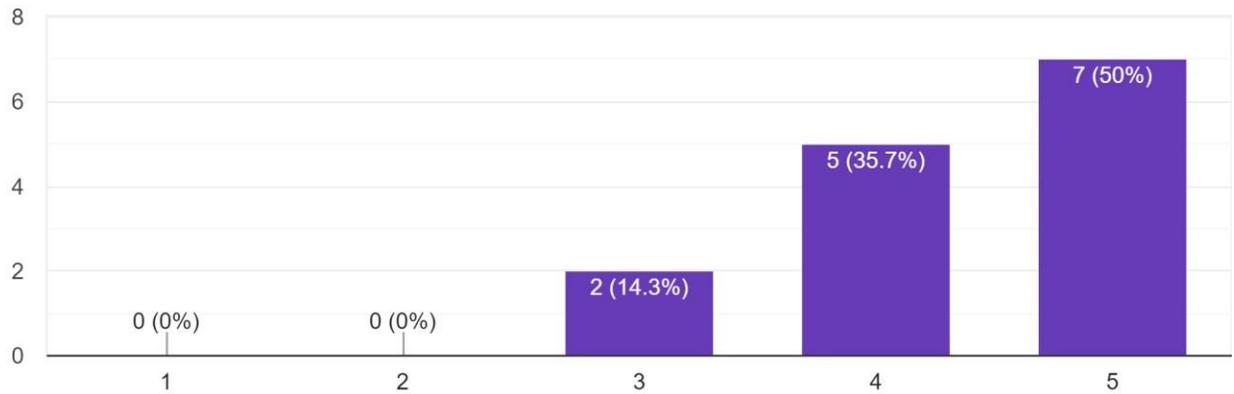
## Tout le monde peut contribuer dans la même mesure

13 responses



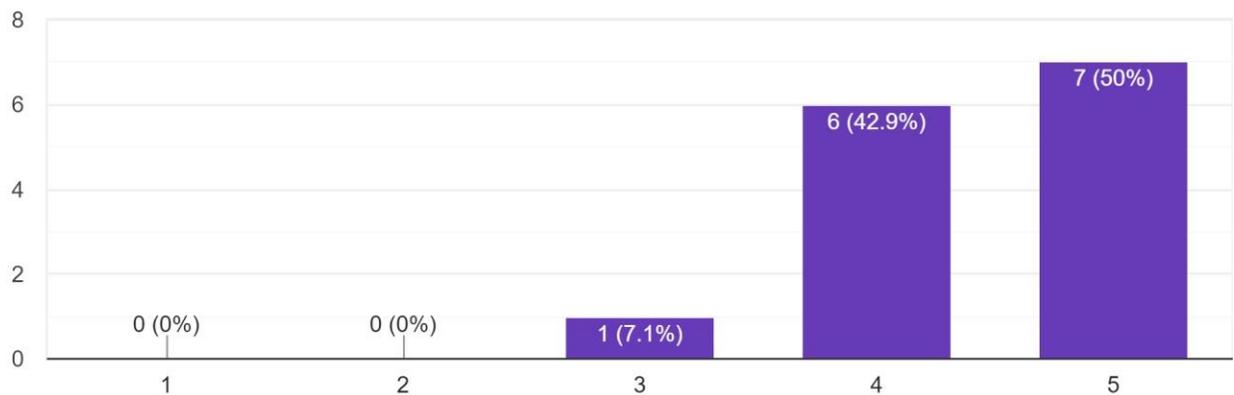
## Tous les sujets pertinents sont présentés au cours de visite

14 responses



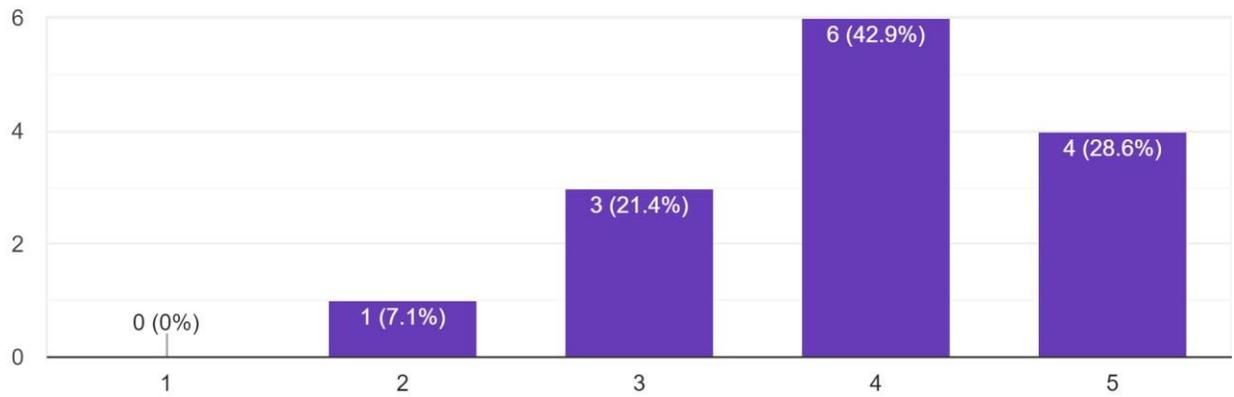
## Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte

14 responses



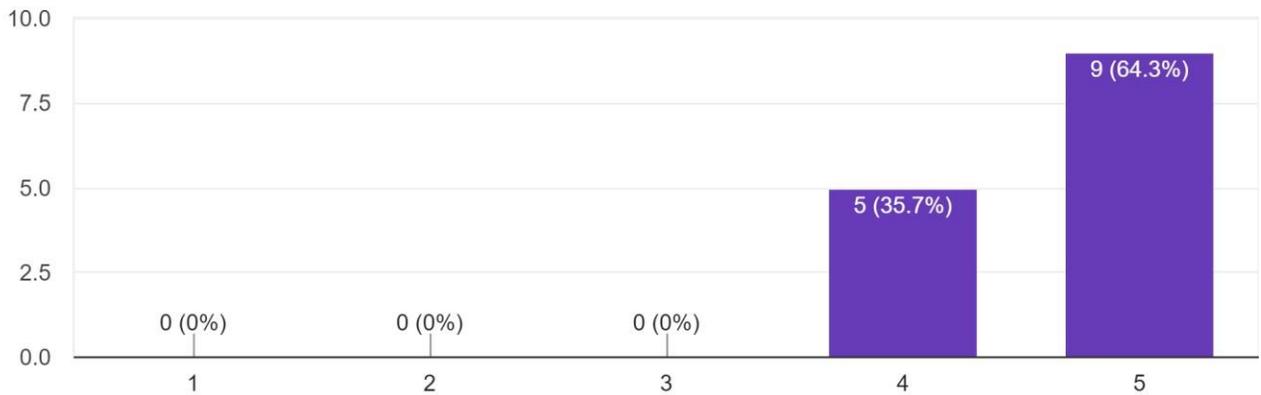
## La visite a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions

14 responses



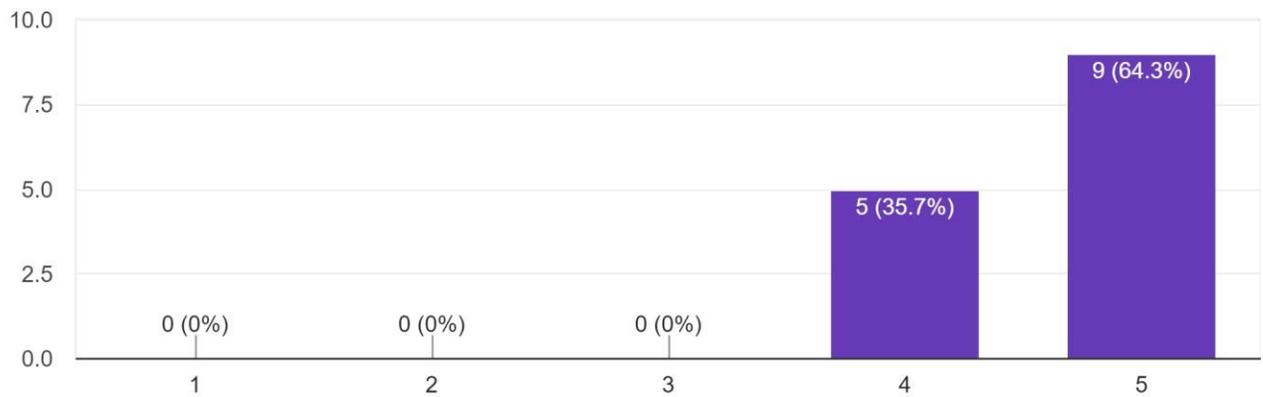
## Effort d'organisation de la coordination / coopération-coordination

14 responses



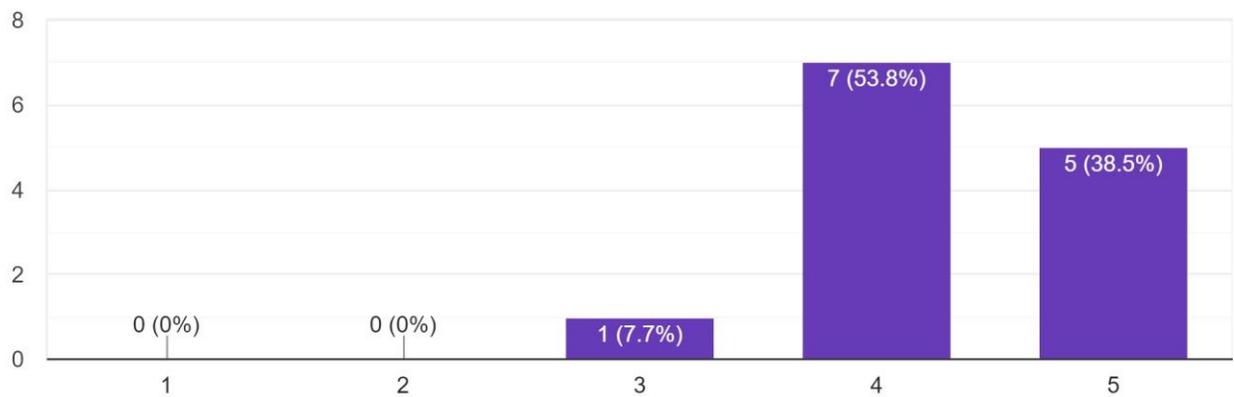
## La perception générale de l'organisation de cette visite

14 responses



## Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités ?

13 responses

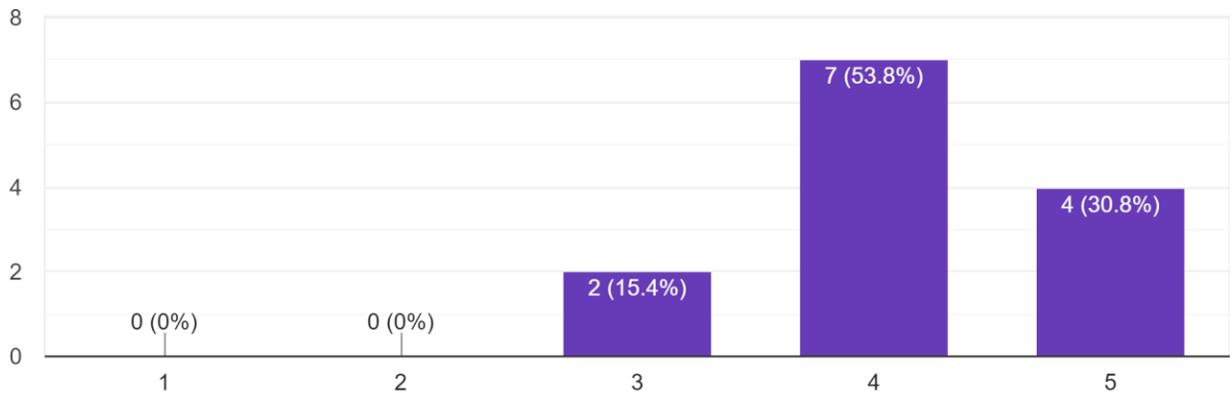


## Évaluez les séances par rapport à vos attentes

La plupart des participants ont jugé l'organisation de la réunion très bonne (30,8%) et bonne (53,8%). En moyenne, la réunion a été évaluée par 15,4% des participants. Les présentations ont reçu de 2 à 5 points, ce qui signifie que les orateurs n'étaient pas bien préparés et n'avaient pas bien intéressé les participants de la réunion.

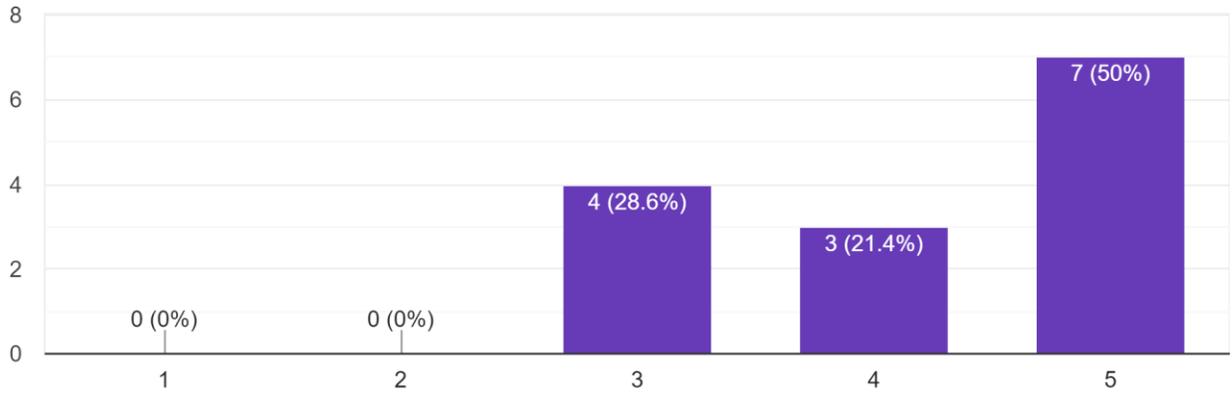
### Evolution de l'organisation de la direction

13 responses



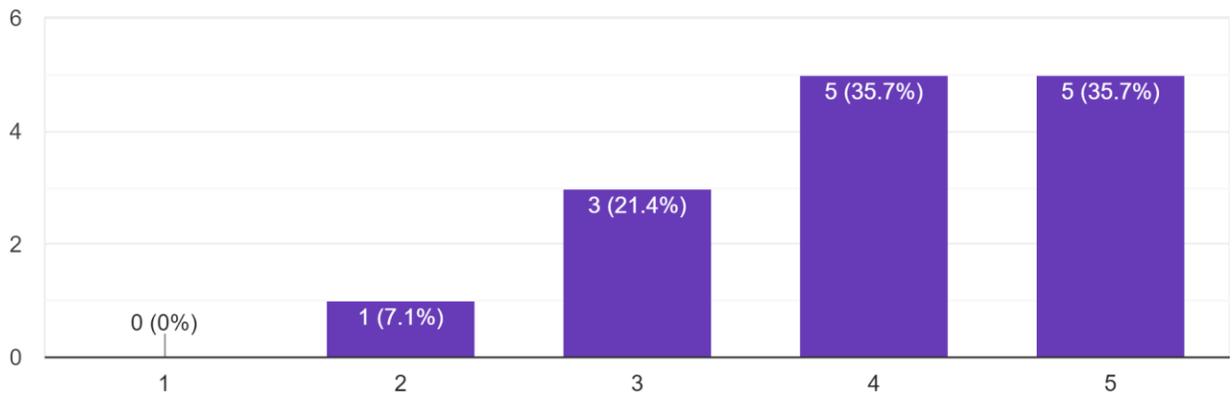
## Etapes de la mise en place du contrôle interne

14 responses



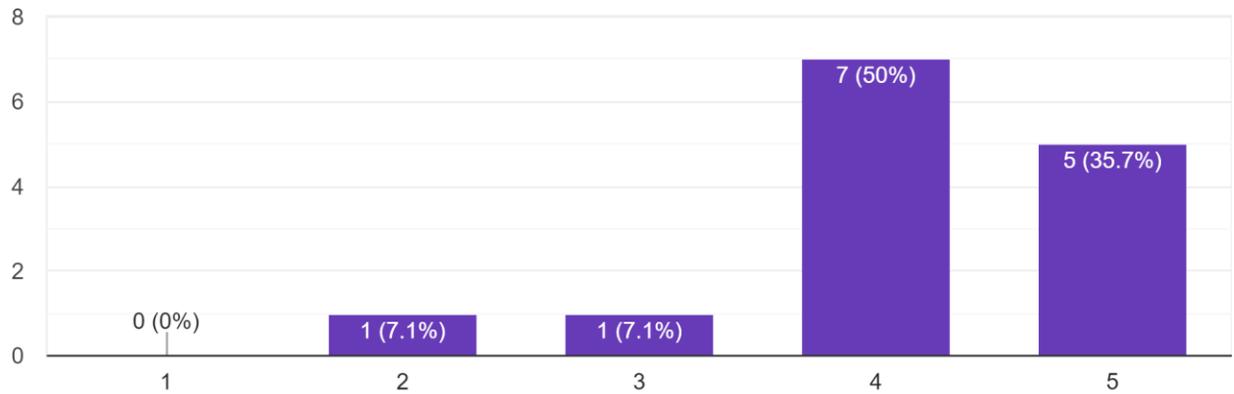
## L'audit interne

14 responses



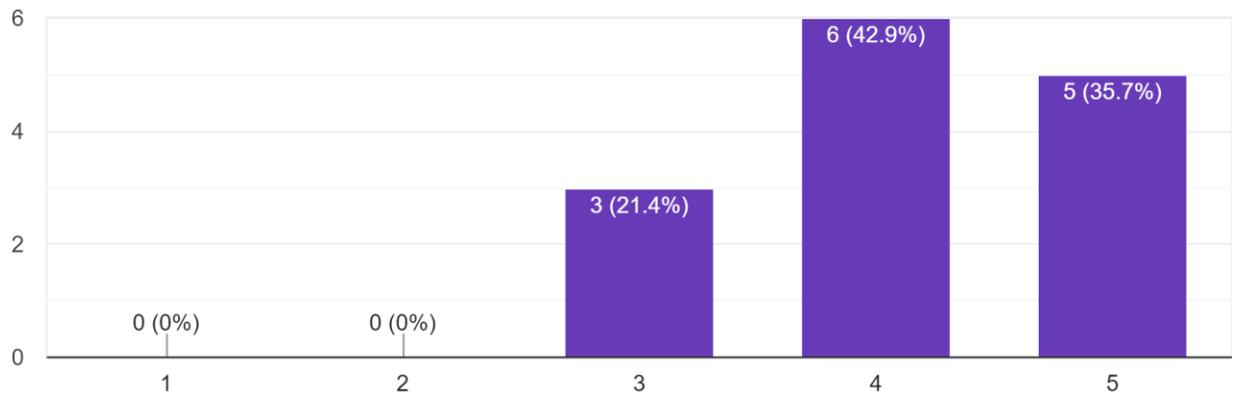
## Direction des Affaires Financières

14 responses



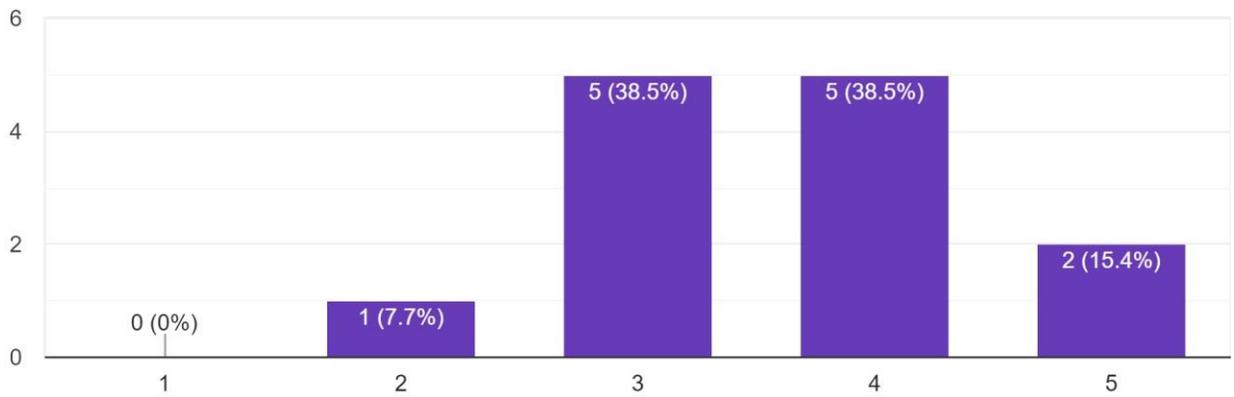
## Agence Comptable

14 responses



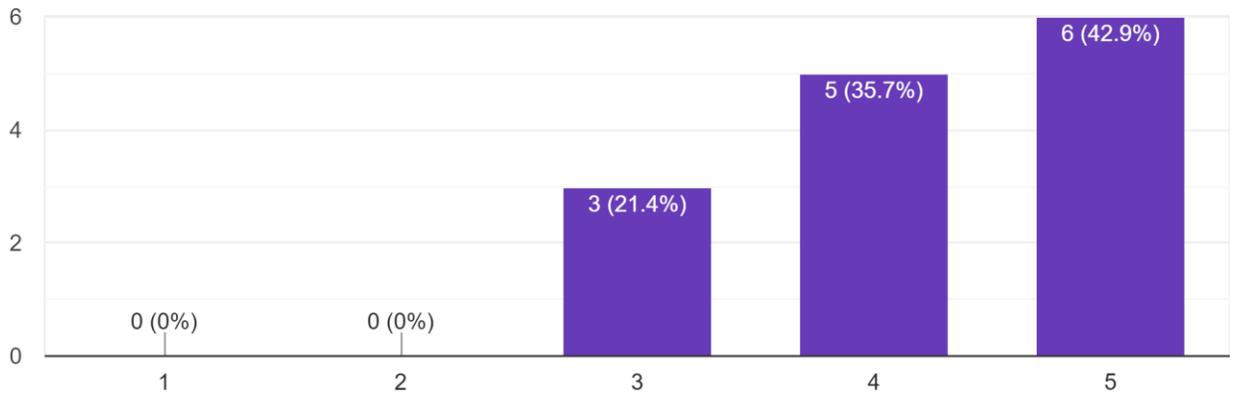
## Atelier pour l'élaboration de l'enquête de l'état actuel du contrôle et audit internes dans les Universités Marocaines

13 responses



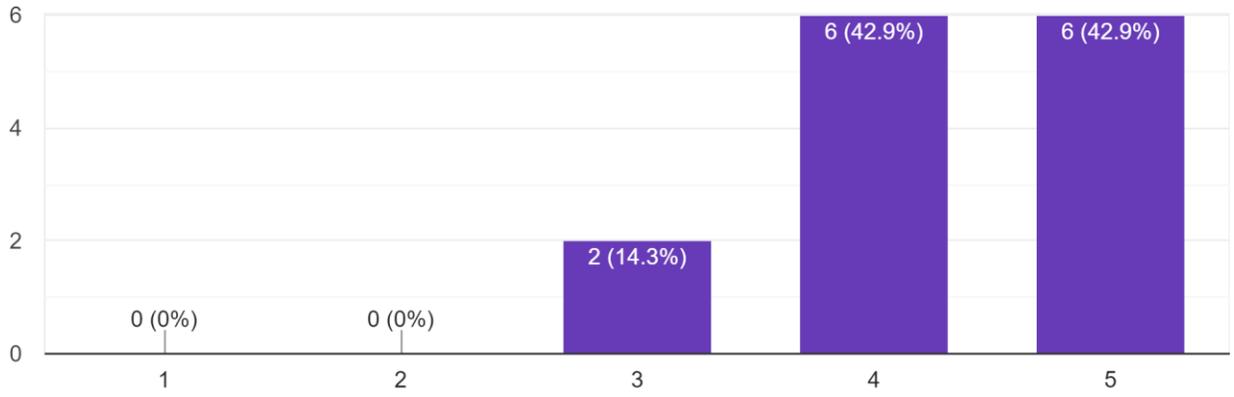
## Direction de l'Amélioration en Continue

14 responses



## Direction de la Commande Publique

14 responses

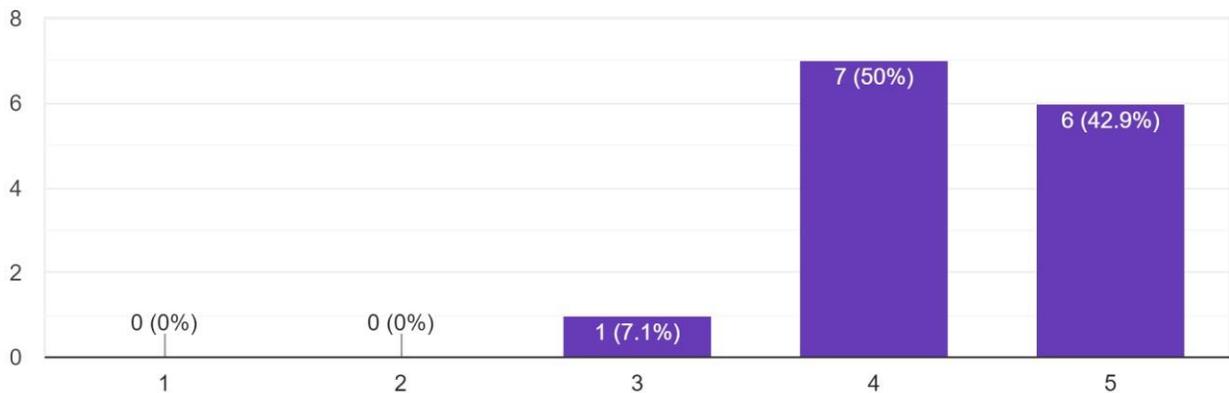


### III. Satisfaction Personnelle

92% des participants ont très bien évalué la visite. Personne n'a eu de problèmes ni avant ni pendant la visite. Nous avons pris soin d'améliorer le processus de visa. Les problèmes logistiques et alimentaires ont été évalués négativement. Il a été souligné que les besoins des participants n'étaient pas suffisamment pris en compte.

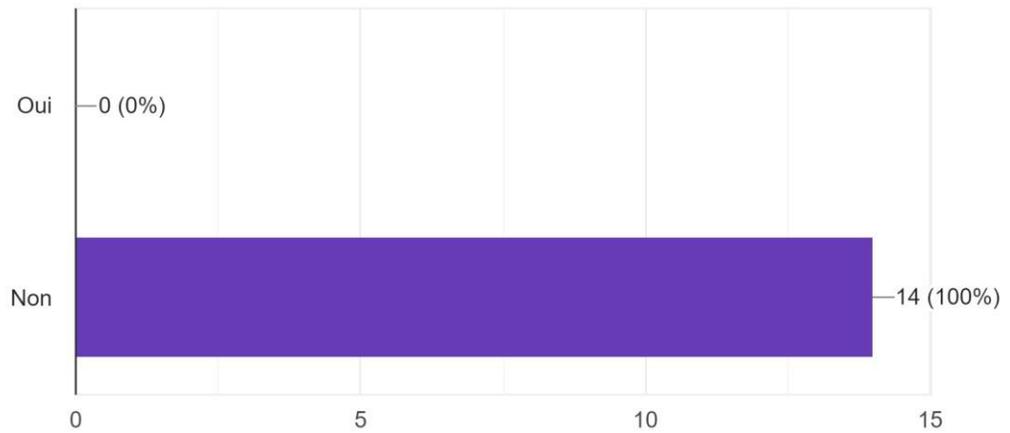
Evaluation de l'avantage de la visite (1 - faible / 5- excellent):

14 responses



## Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après la visite?

14 responses



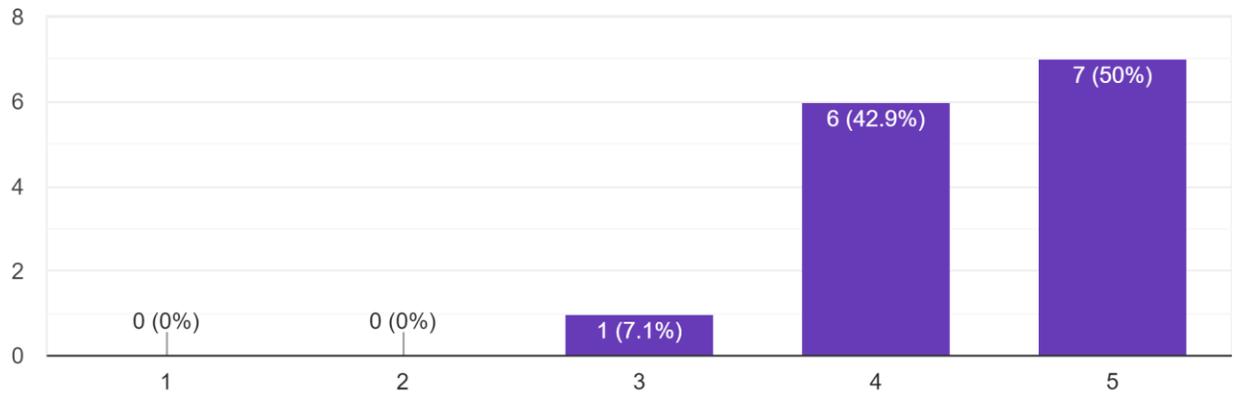
**Si vous le souhaitez, dans un souci d'amélioration à l'avenir, dites-nous lesquels:**

1 response:

Pour les modalités de visa

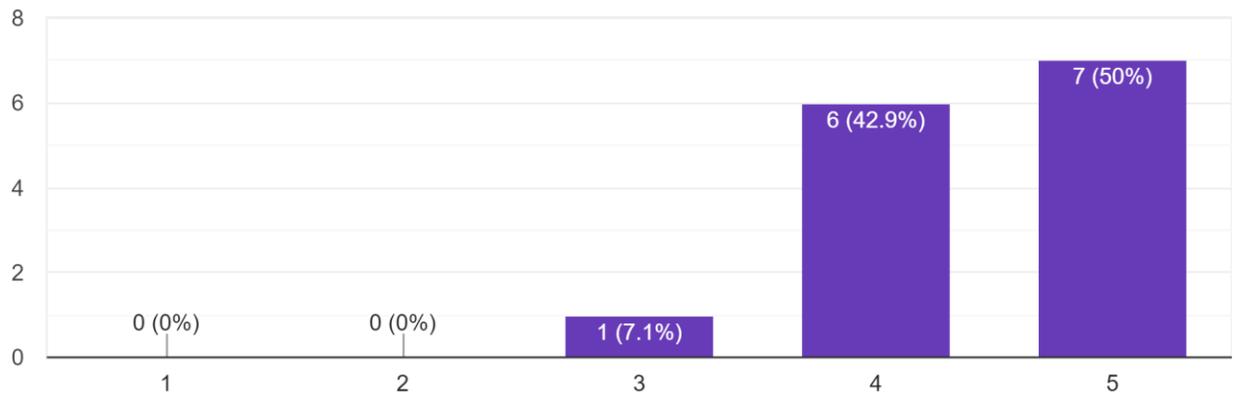
## Satisfaction générale de votre séjour à l'Université Hôte

14 responses



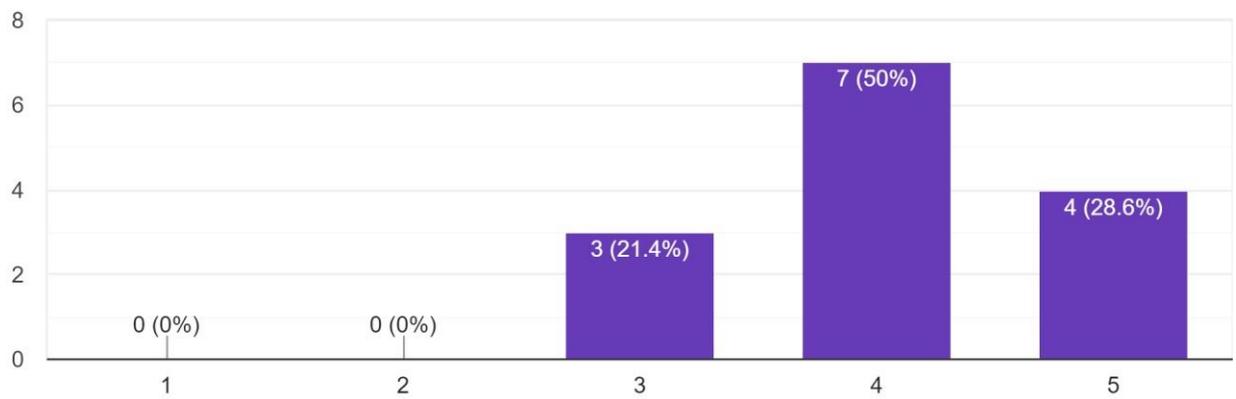
## Evaluation personnelle de votre séjour

14 responses



## Evaluation des aspects logistiques (voyage, logement, nourriture, accessibilité...)

14 responses



# AUDITUM

Marrakech 18-19.07.2018

# RAPPORT DE QUALITÉ



2018

**Enquête de satisfaction sur les réunions**

**I. Identification**

**II. Organisation et avantage de la réunion**

**III. Satisfaction personnelle**

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur la deuxième réunion du consortium, UPM, Marrakech, AuditUM

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

Participants aux réunions du projet

Lieu de la réunion : Marrakech, Maroc

Date de la réunion : 18.07.2018-19.07.2018

Lot 8.2.

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

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



# I. Identification

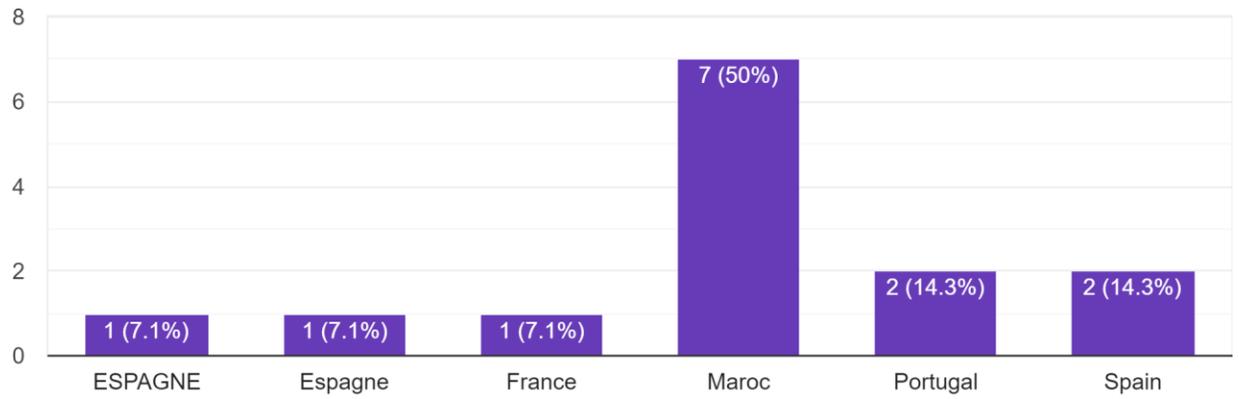
## Université d'origine

1. Aix-Marseille Université
2. Université Privée de Marrakech
3. Université Ibn Tofail Kénitra
4. Hassan 1er Settat
5. Universidad Autónoma de Madrid
6. Université Ibn Tofail - Kenitra
7. Université Mohammed V de Rabat
8. Université Mohammed V de Rabat
9. Ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
10. Instituto Politecnico do Porto
11. Universidade de Vigo
12. Universidade de Vigo
13. Instituto Superior de Engenharia do Porto
14. Lodz University of Technology

Quatorze représentants de partenaires universitaires ont assisté à la réunion. La moitié d'entre eux venaient du Maroc. Une université a envoyé deux participants.

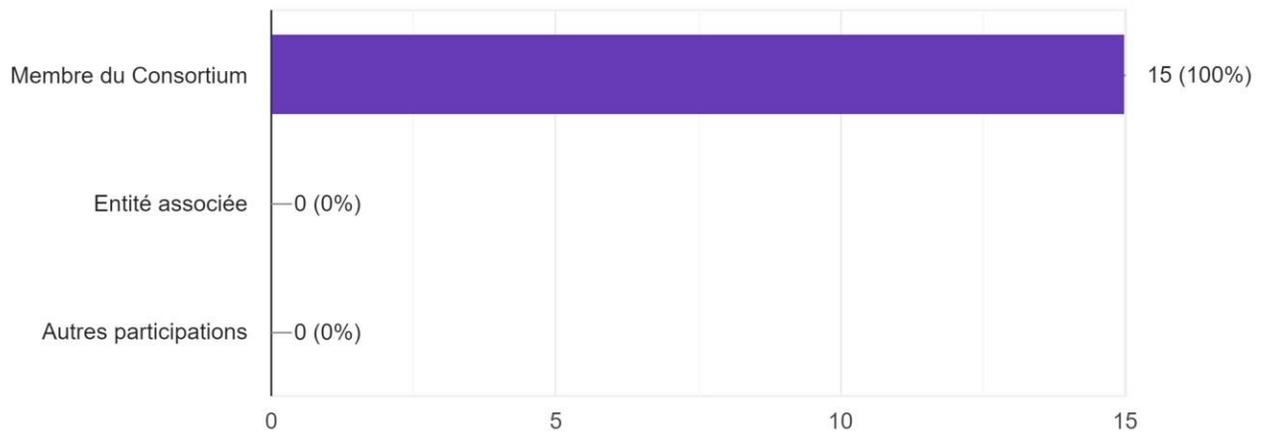
## Pays:

14 responses



## Profil de l'Institution :

15 responses

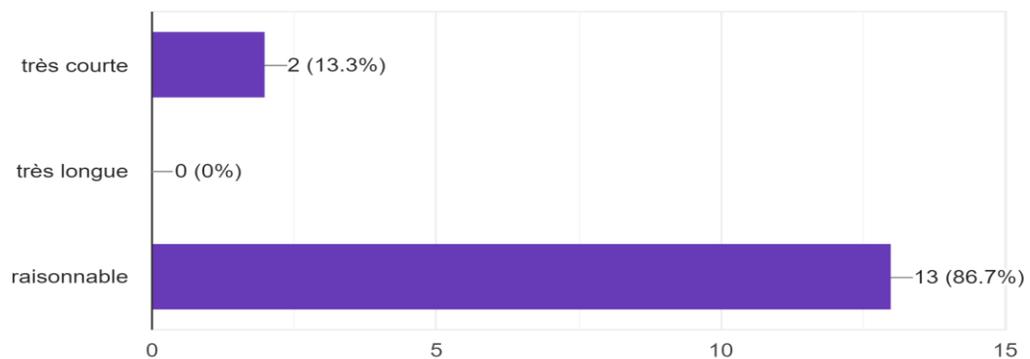


## II. Organisation et avantage de la réunion

La majorité des répondants - 86,7% ont déclaré que la durée de la réunion était suffisante et 2 répondants (13%) ont estimé que la réunion était trop courte. Les dates choisies convenaient à la majorité des répondants. 2 répondants (13%) ont jugé l'information sur la réunion disponible avant le début suffisamment moyenne. Les autres ont pensé qu'ils étaient bons. 80% des répondants ont jugé les informations soumises par le coordinateur très bonnes et bonnes. 80% ont estimé que tous les sujets importants avaient été abordés au cours de la réunion, 91% ont indiqué que la réunion avait permis de comprendre toutes les questions douteuses. 100% des répondants ont jugé la réunion réussie et très réussie.

Vous considérez que la durée de cette réunion a été:

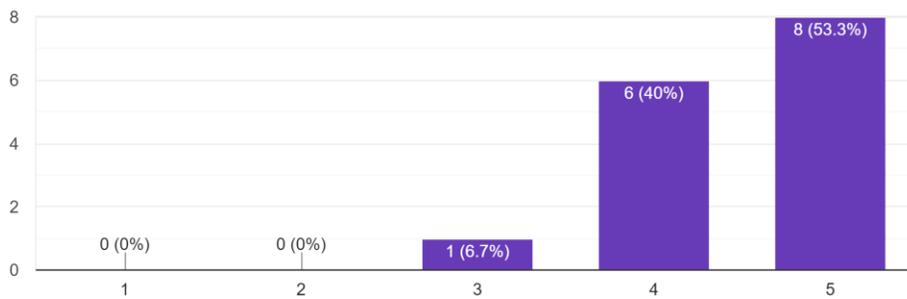
15 responses



Classez les aspects suivants (1 - faible / 5 - excellent)

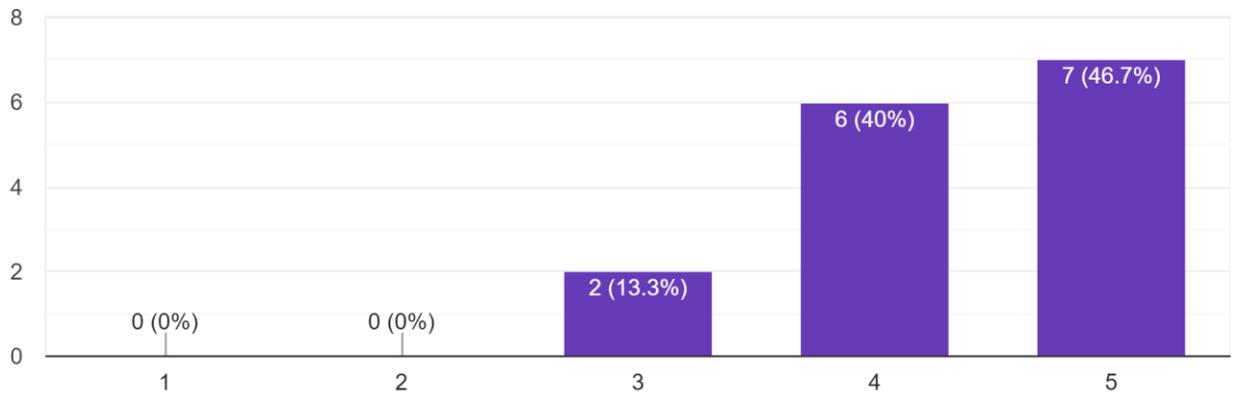
### Dates choisies par la Coordination pour convoquer cette réunion

15 responses



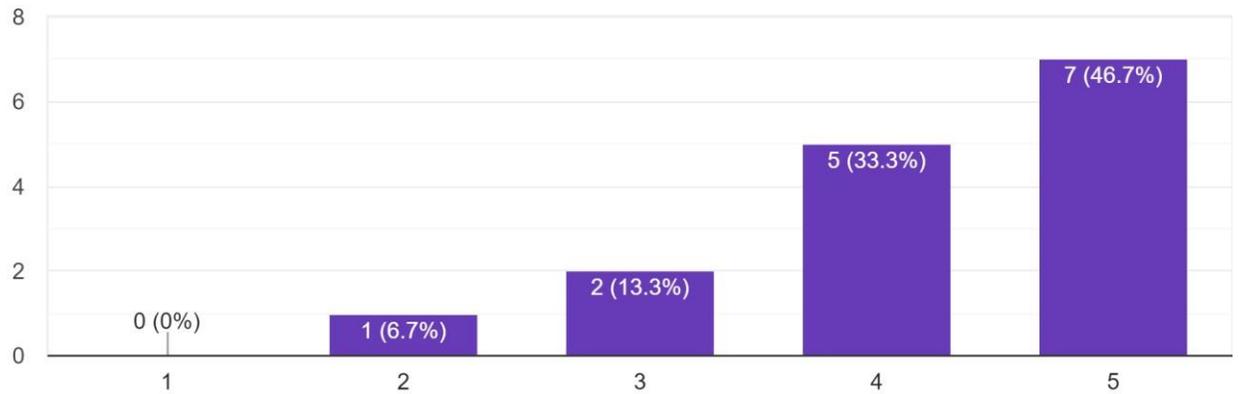
### Les renseignements fournis avant la réunion

15 responses



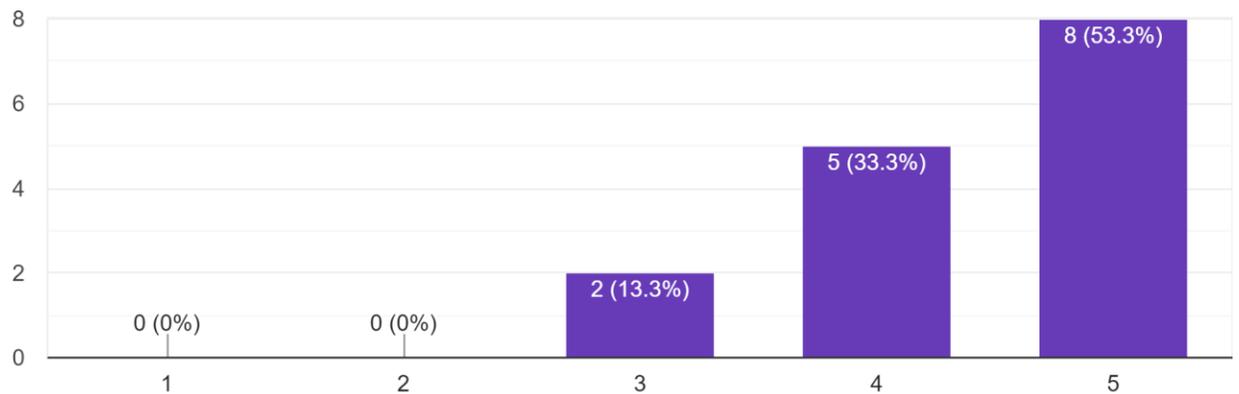
## Informations fournies par la coordination pendant la réunion

15 responses



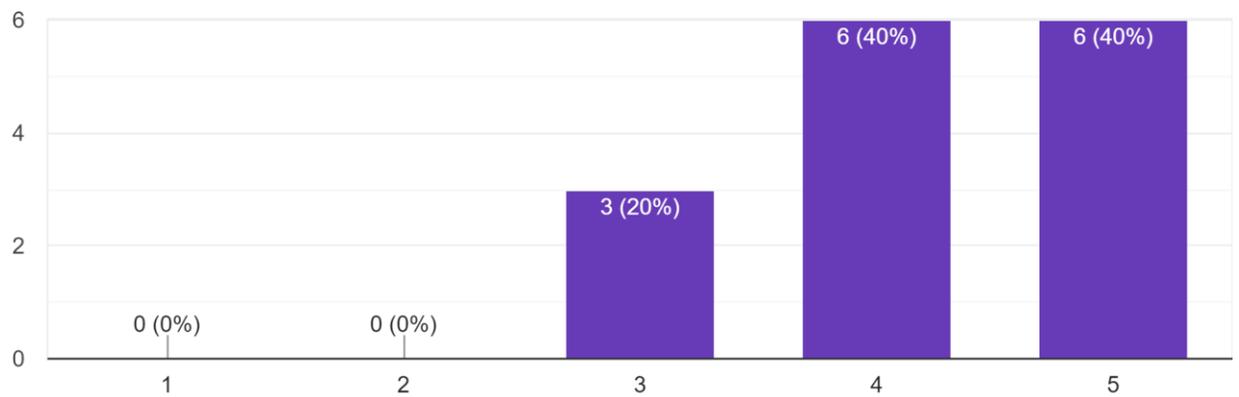
## Tout le monde peut contribuer dans la même mesure

15 responses



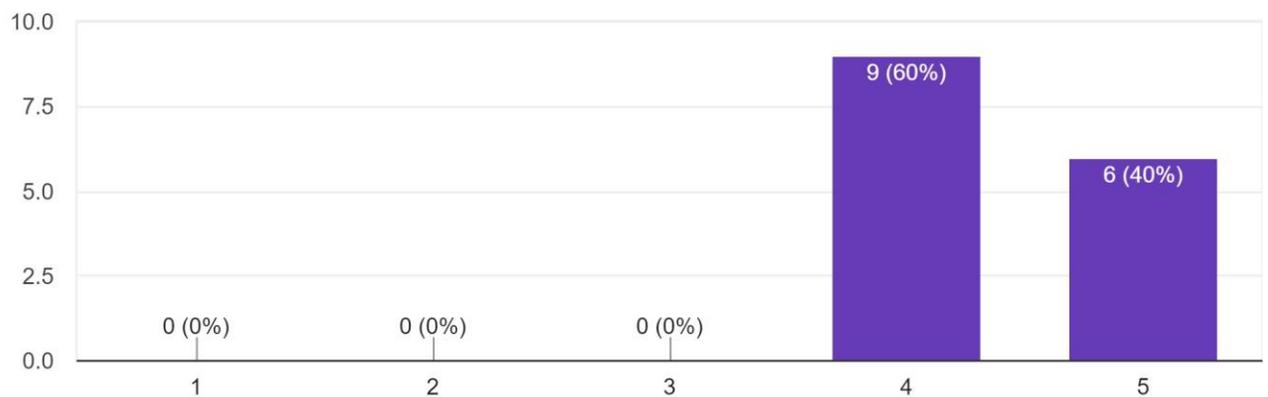
## Tous les sujets pertinents sont présentés au cours des réunions

15 responses



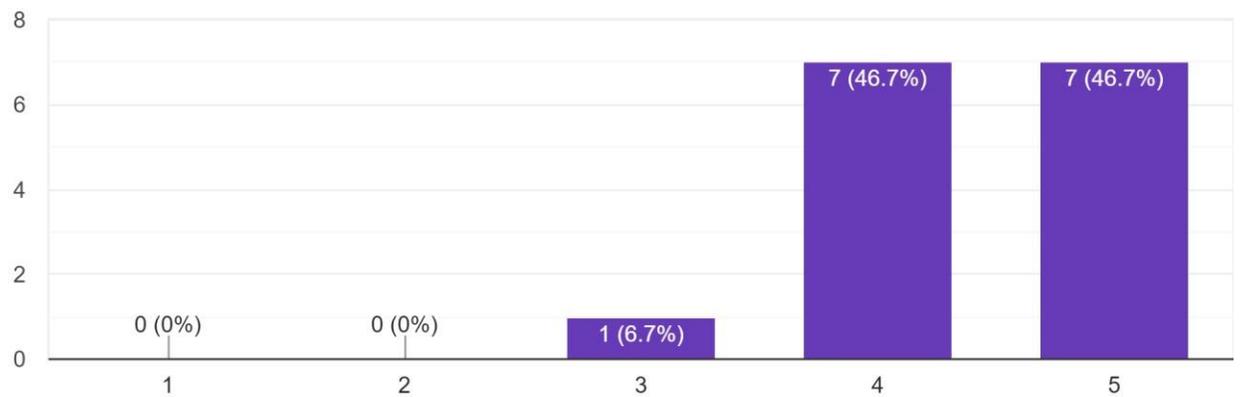
## Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte

15 responses



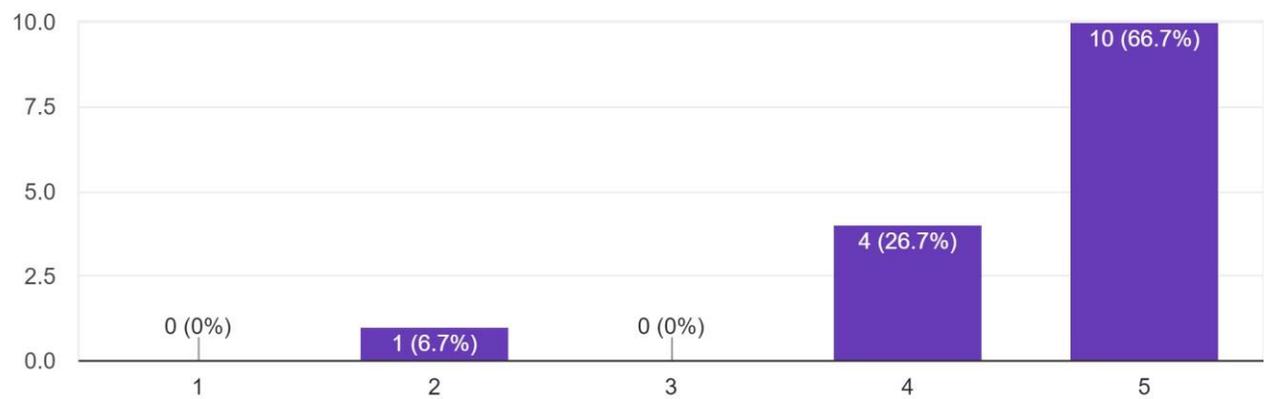
## La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions

15 responses



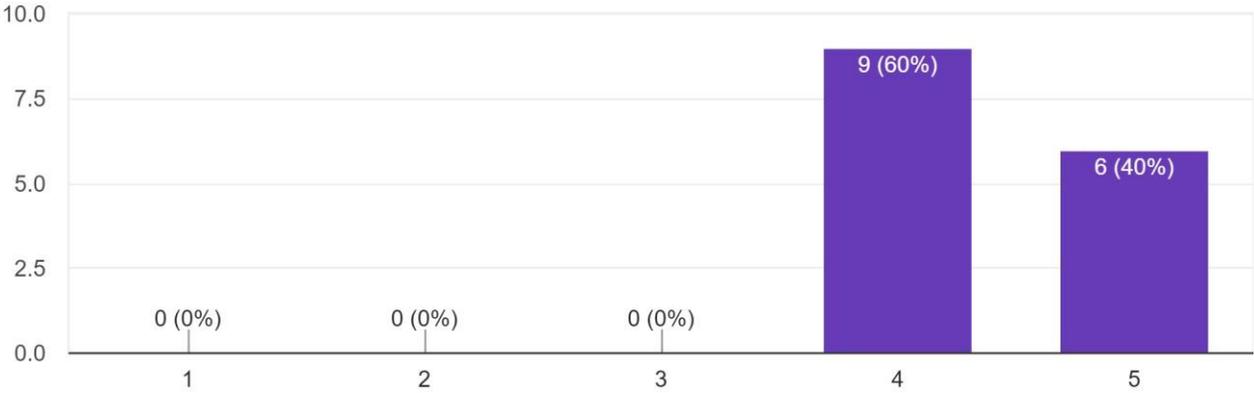
## Effort d'organisation de la coordination / coopération-coordination

15 responses



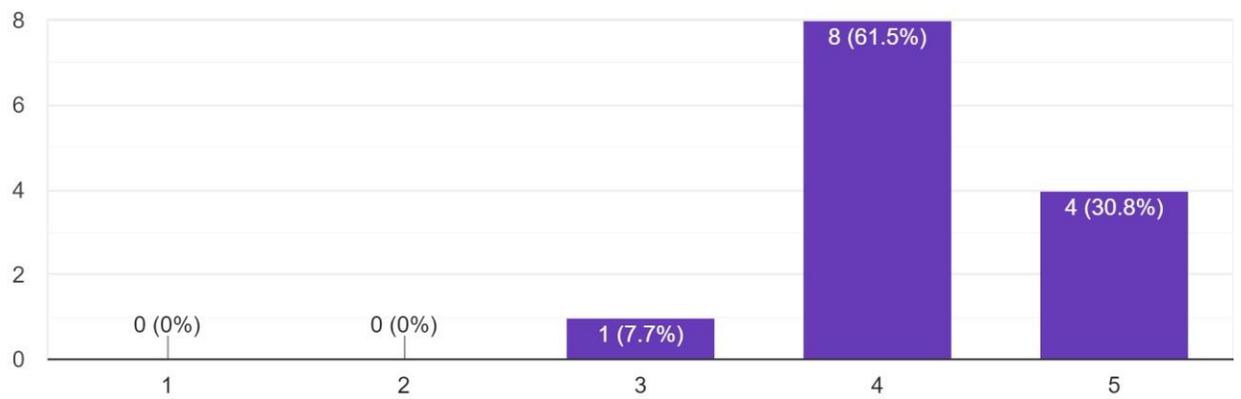
### La perception générale de l'organisation de cette rencontre

15 responses



### Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités ?

13 responses

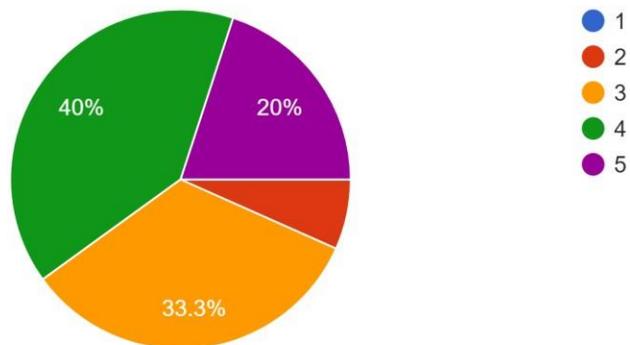


## Évaluez les séances par rapport à vos attentes

Au cours de la réunion, chaque présentation a été notée sur une échelle de 1 à 5. Aucune des présentations n'a reçu les notes 1 ou 2. Chaque présentation a reçu plus de 60% de bonnes et très bonnes notes. Cela signifie que tous les intervenants étaient dûment préparés à faire une présentation.

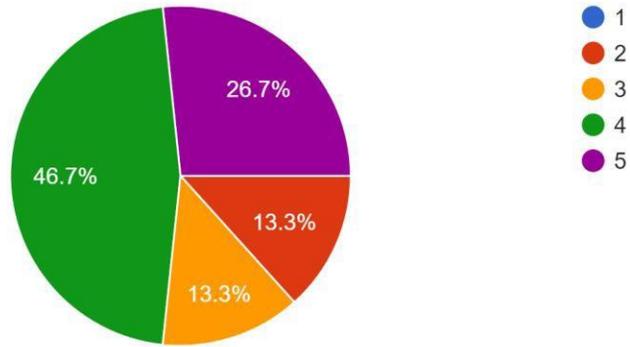
### Présentation du contenu du référentiel juridique (Lot 1.2).

15 réponses



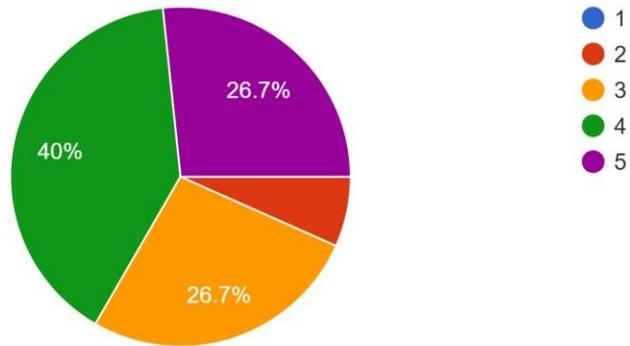
### Atelier de discussion pour rédiger la version final du référentiel juridique.

15 responses



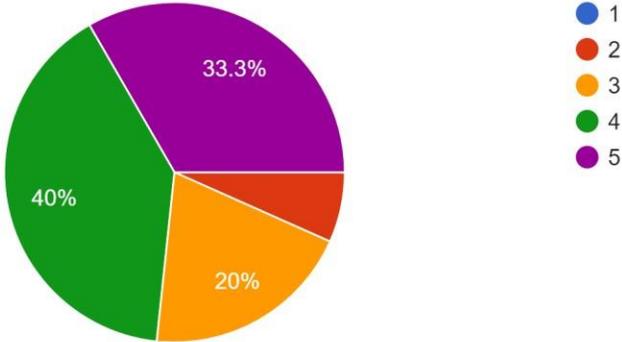
### Présentation du contenu du référentiel organisationnel (Lot 1.3).

15 responses



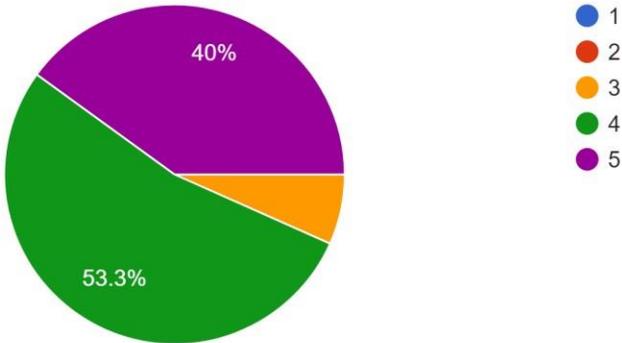
### Atelier de discussion pour rédiger la version finale du référentiel organisationnel.

15 responses



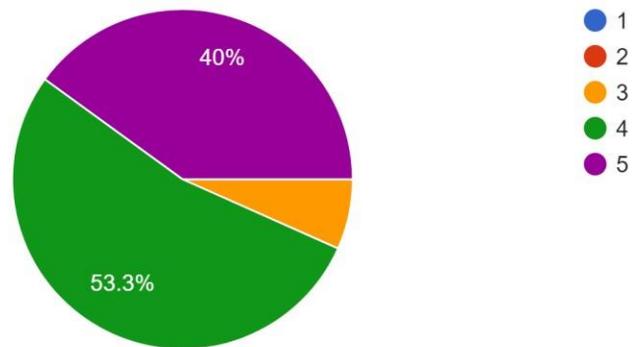
### Plan de diffusion. Visibilité et hébergement des livrables.

15 responses



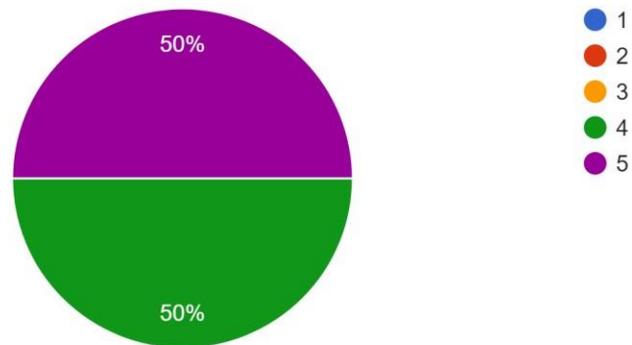
Discussion sur le développement d'un site web de partage des procédures de gestion. Hébergement dans le site Web du Project (lot 2.4).

15 responses



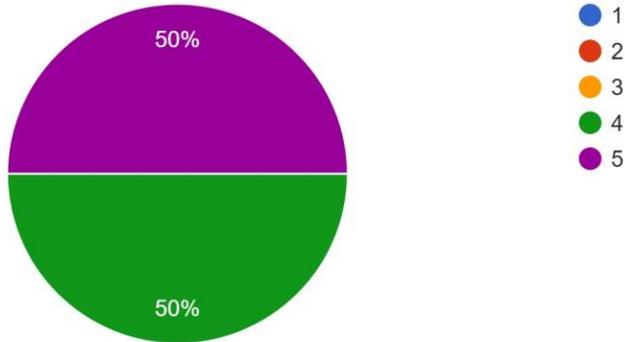
Tour de la table. Clôture de la première journée.

14 responses



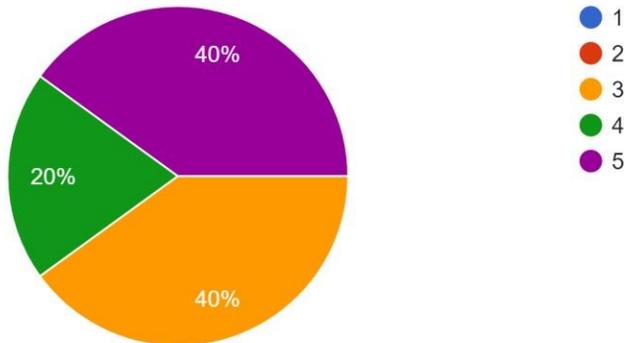
Tour de la table. Clôture de la première journée.

14 responses



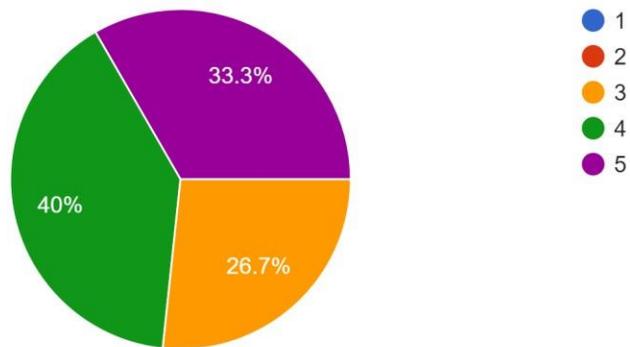
Supports de Formation du personnel sur les procédures de gestion financières et comptables formalisées ...e la formation du personnel (lot 2.3).

15 responses



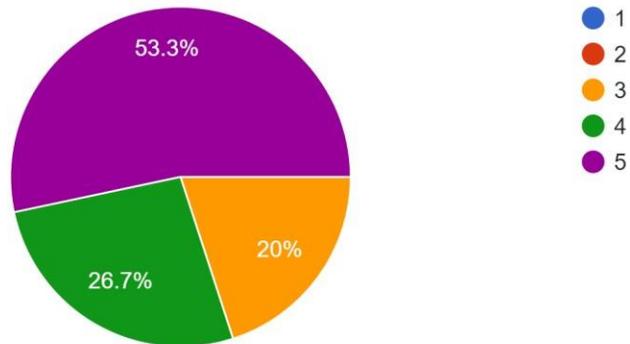
### Discussions sur la préparation du Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référ...é aux universités marocaines (lot 3.1).

15 responses



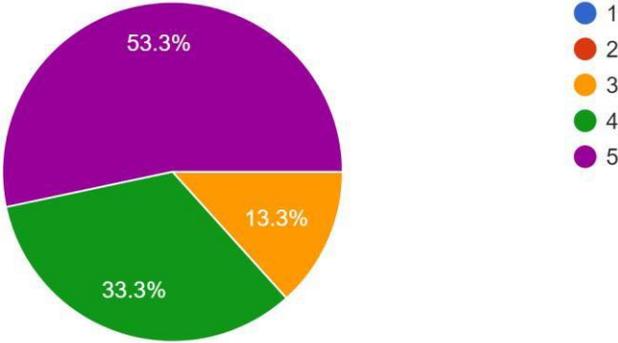
### Gestion administrative et financière. Activités deuxième année. Appel d'offre pour l'équipement.

15 responses



### Stratégie et plan d'action de la Qualité du projet.

15 responses

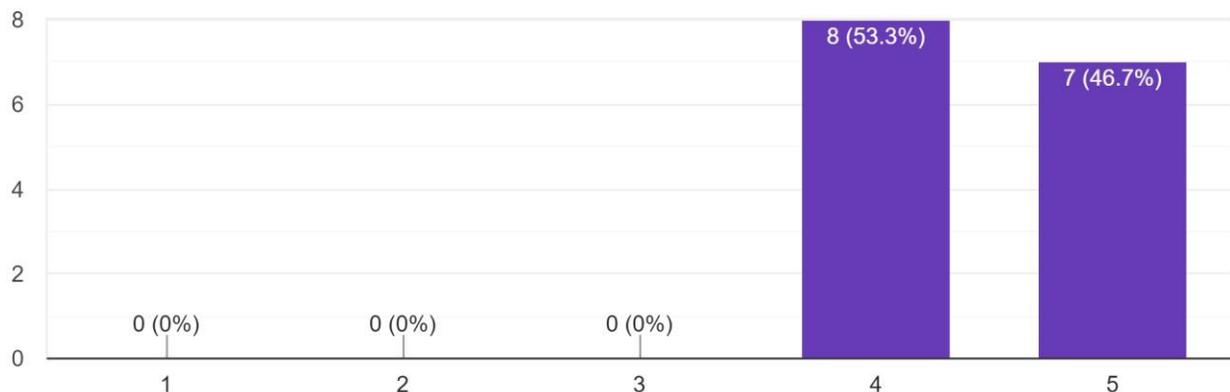


### III. Satisfaction personnelle

Presque tous les participants à la réunion étaient satisfaits de son déroulement. Cependant, une personne a évalué la réunion de manière négative. Aucun des participants n'a rencontré de problèmes durant son séjour. Les participants ont souligné la nécessité que les mêmes personnes participent à chaque réunion. Parmi les aspects positifs de la réunion, on peut citer les éléments suivants: un éclaircissement sur le WP2 qui comprend notre contenu, le contenu des présentations et les discussions, le séminaire a été le contact avec les participants et les échanges en cours. Parmi les aspects négatifs de la réunion, citons les suivants: le manque d'implication égale de tous les partenaires et l'impossibilité de se rendre dans l'université d'accueil.

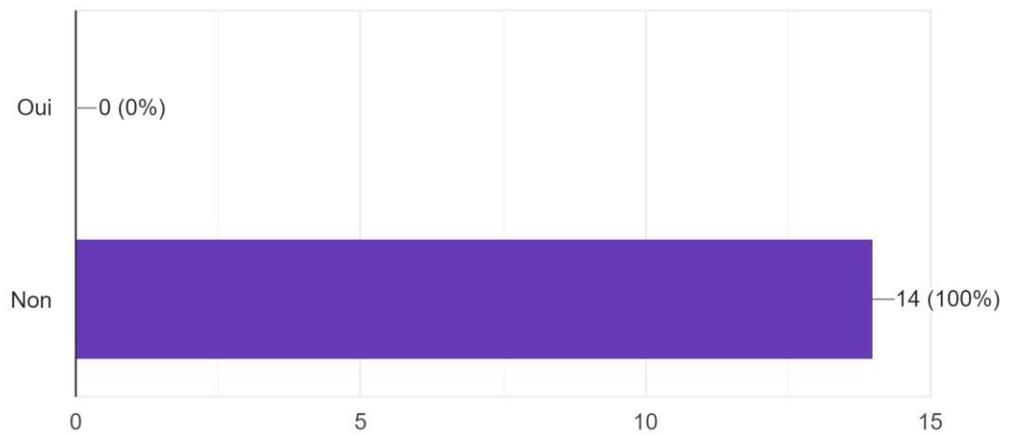
#### Evaluation de l'avantage de la réunion (1 - faible / 5- excellent):

15 responses



## Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après la réunion?

14 responses



### Si vous le souhaitez, dans un souci d'amélioration à l'avenir, dites-nous lesquels:

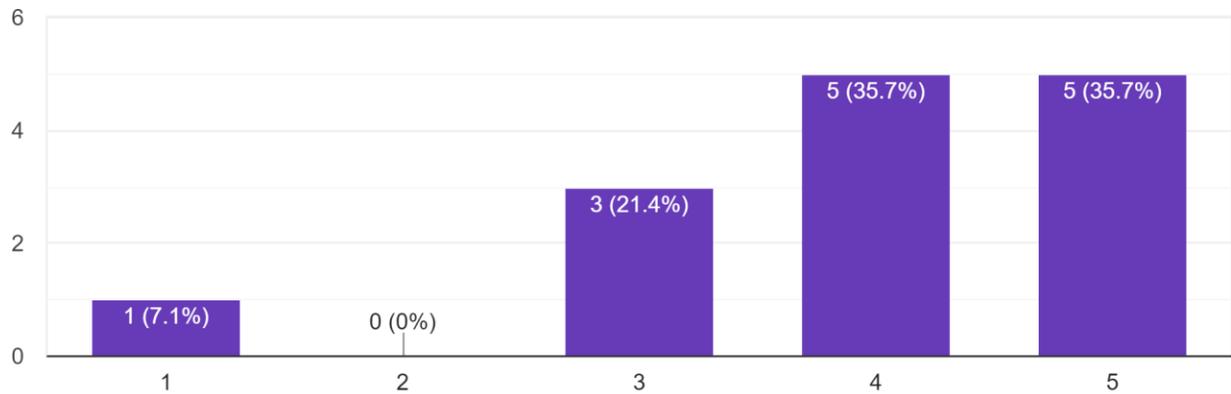
3 responses:

1. la langue
2. rien
3. Garder les même membres à chaque rencontre

Le cas échéant, évaluez les aspects liés au séjour (1 - faible / 5 - excellent)

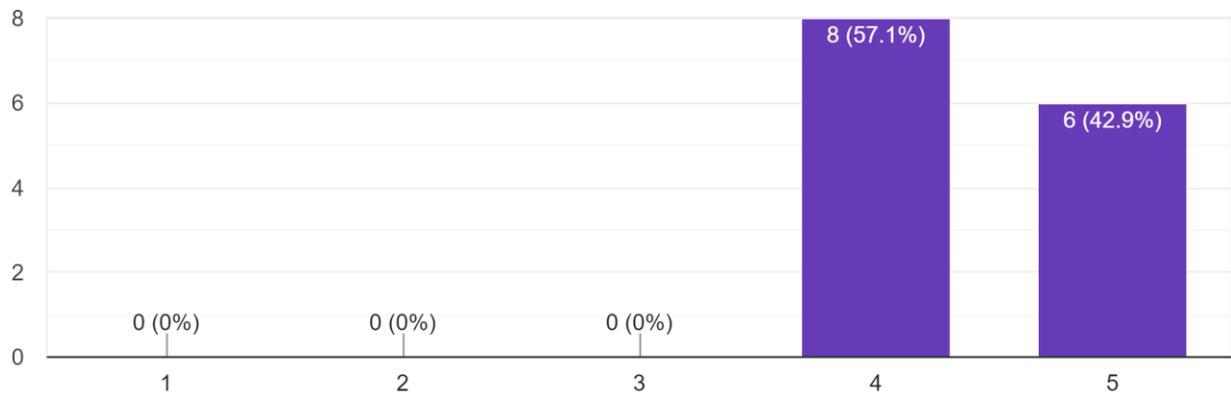
### Satisfaction générale de votre séjour à l'Université Hôte

14 responses



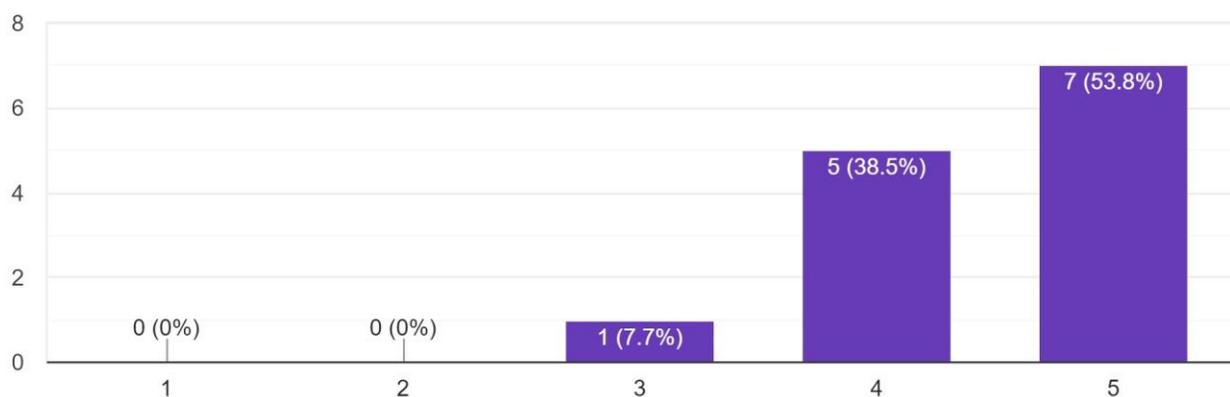
### Evaluation personnelle de votre séjour

14 responses



## Evaluation des aspects logistiques (voyage, logement, nourriture, accessibilité...)

13 responses



### Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

8 réponses

1. Le fait que les réunions étaient sur place (pour ceux qui séjournaient à l'hôtel) et d'échanger avec tous les participants
2. Le contenu
3. Accueil chaleureux, bonne organisation
4. séjour instructif ,il a permis un éclaircissement sur le WP2 qui incombe à notre entité
5. Le contenu des présentations et les discussions
6. le séminaire - le contact avec les participants et les échanges en cours de réunions
7. Meeting the participants
8. RAS

### Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour?

8 responses:

1. J'ai trouvé que tout le monde n'est pas investi au même niveau. La contribution de certaines personnes est très important pour faire avancer les activités et les livrables mais certaines personnes manquent d'investissement et doivent être plus impliqués.

2. la chaleur
3. Rien
4. neant
5. Néant
6. Not having visited the host university
7. Pas des aspects negatifs
8. RAS

**Avez-vous des suggestions à l'égard de l'organisation et le contenu de notre (nos) prochaine(s) réunion(s) ?**

4 réponses:

1. :)
2. Non
3. RAS
4. RAS

# AUDITUM

Madrid 10-12.12.2018

# QUALITY REPORT



2018

# CONTENTS

1

Enquête de satisfaction

Enquête de satisfaction sur les réunions

**2. ORGANISATION ET AVANTAGE**

# Enquête de satisfaction

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Séminaire de contrôle interne, Madrid, AuditUM

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions Participants du projet

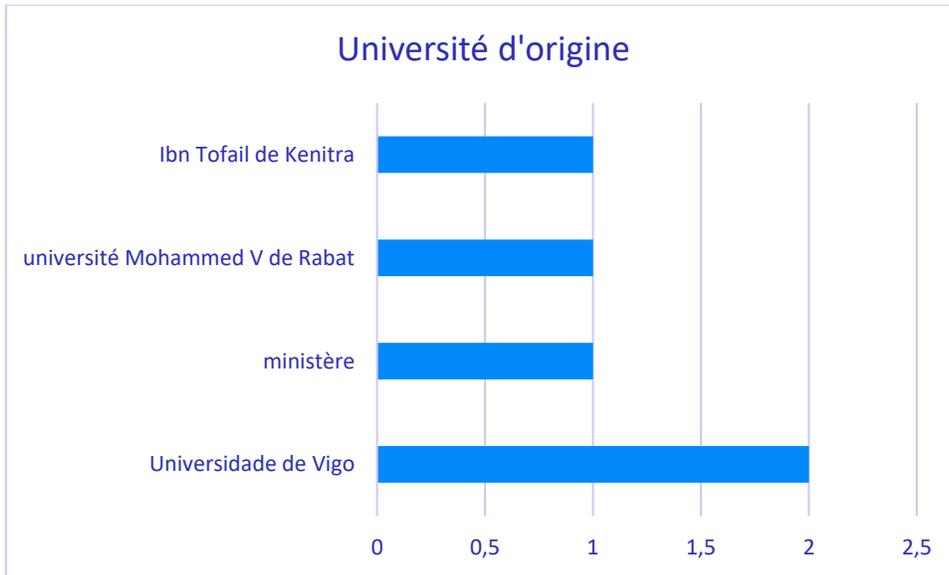
Lieu: Madrid, Espagne

Date de la Seminaire : 10-12.12.2018

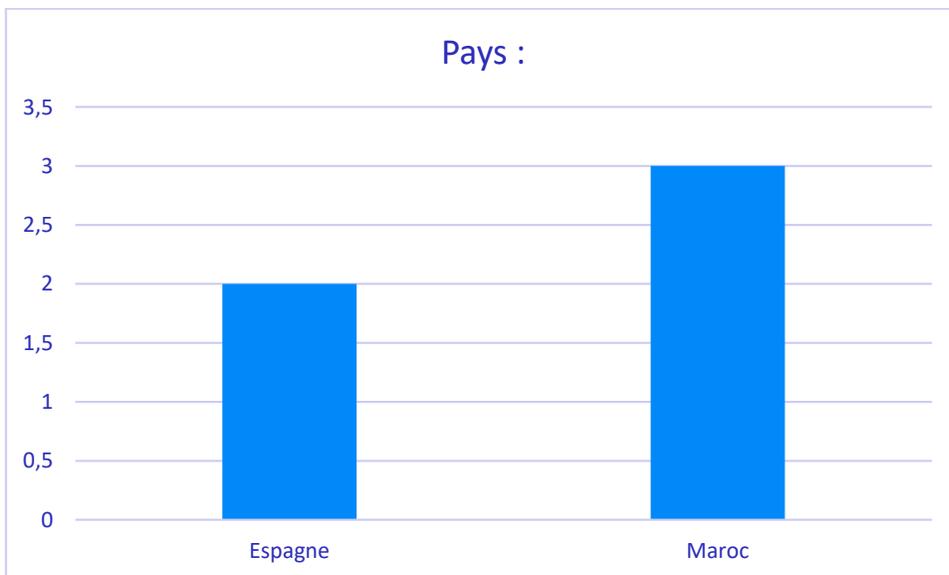
Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

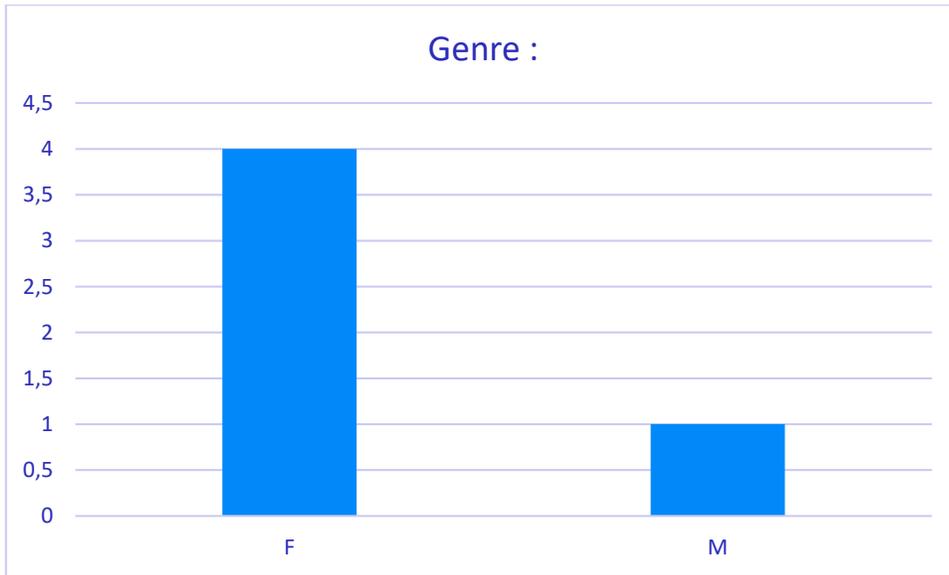
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



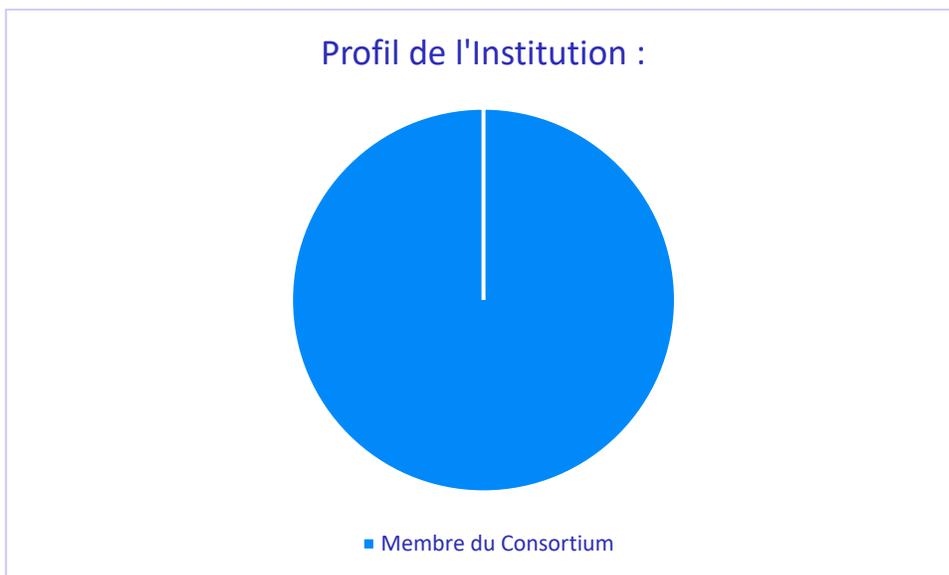


Seuls 4 partenaires ont participé à l'enquête dont deux universités marocaines et des représentants du coordinateur. Trois représentants du Maroc et deux Espagnols ont répondu l'enquête.



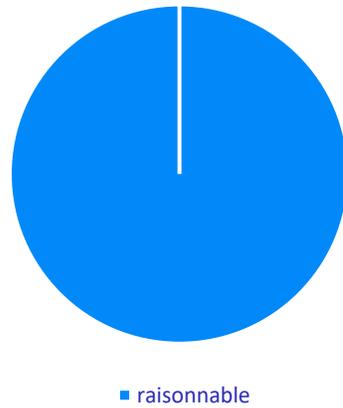


Parmi les participants, il y eu 4 femmes et 1 homme.



Presque tous les participants étaient membres du consortium du projet.

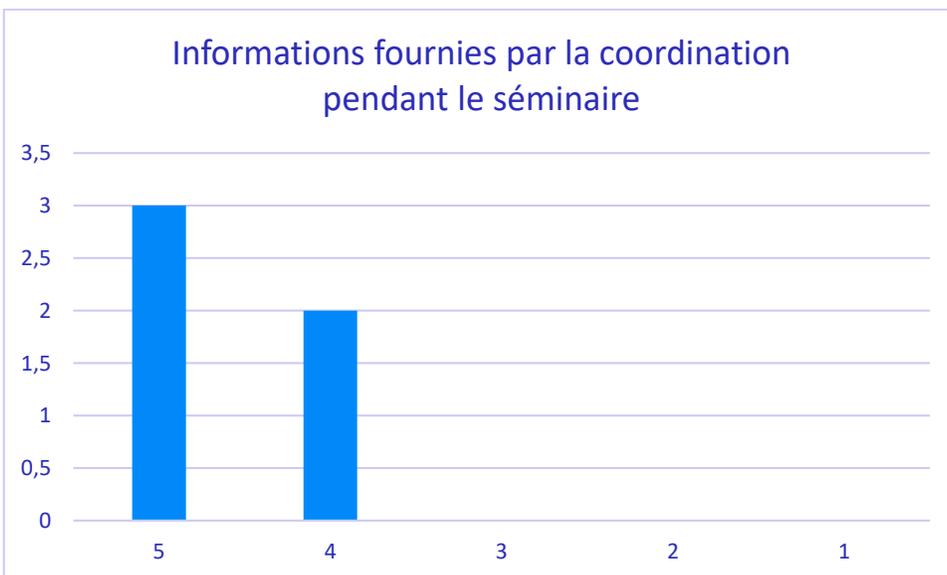
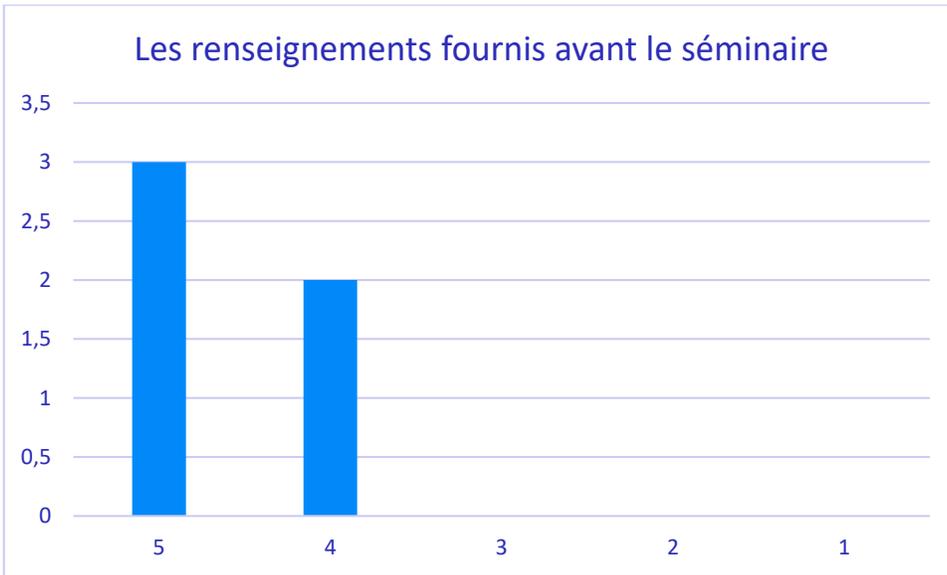
Vous considérez que la durée de ce séminaire a été :



Les participants ont convenu que le séminaire était de la bonne durée et que les dates étaient bien choisies.

Dates choisies par la Coordination pour convoquer le séminaire

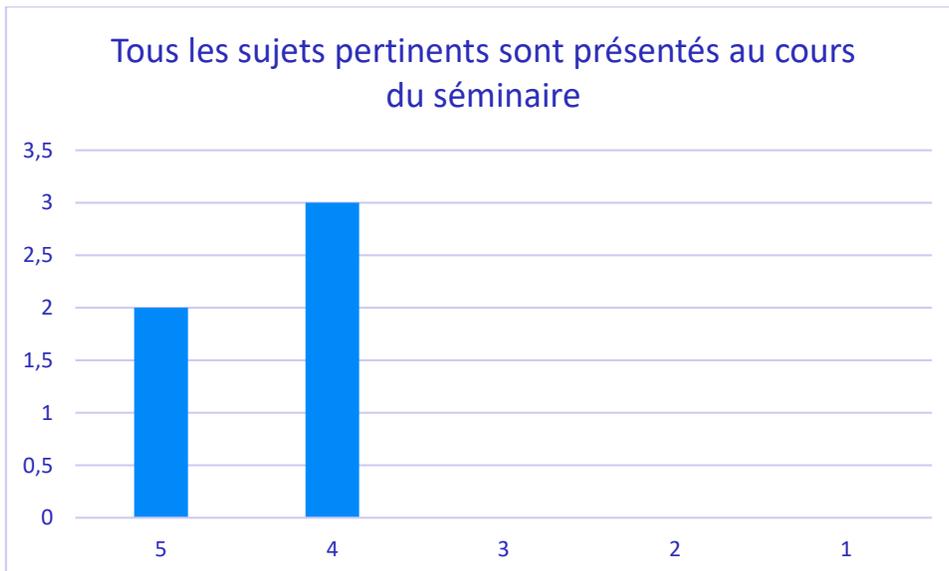


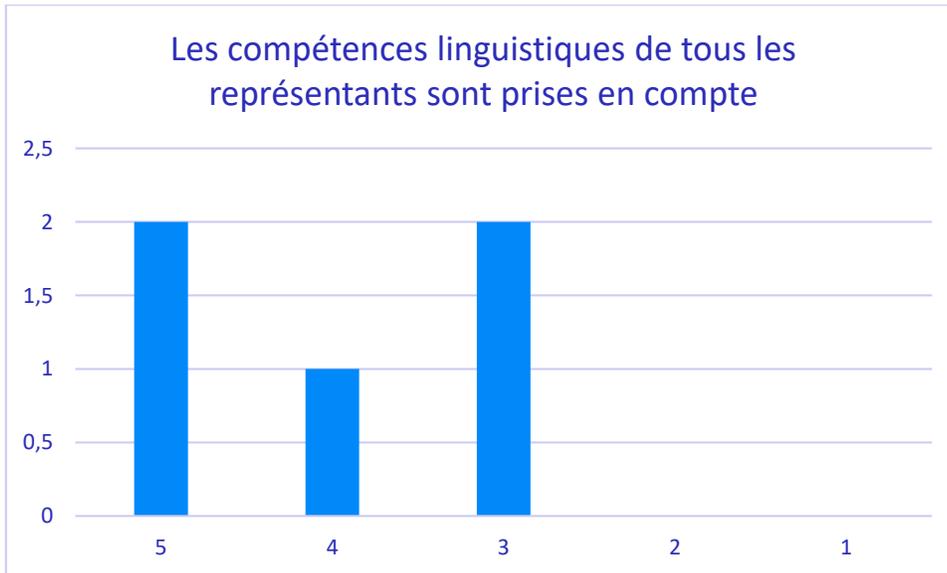


Les informations fournies par l'organisateur de la réunion, avant et pendant la réunion, ont été jugées très bonnes et bonnes.

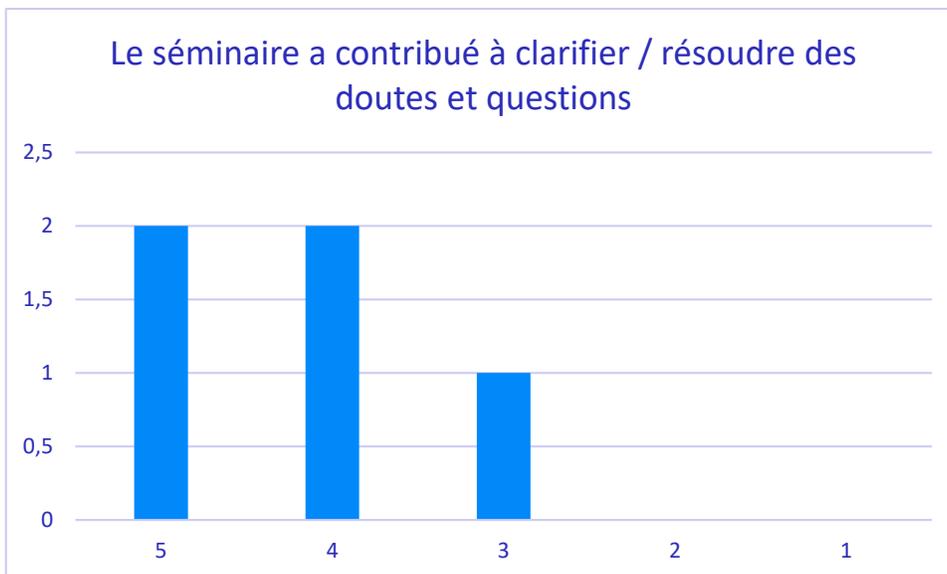


2 participants ont déclaré qu'ils pouvaient participer pleinement à la réunion et 3 ont estimé que leur participation était presque complète.



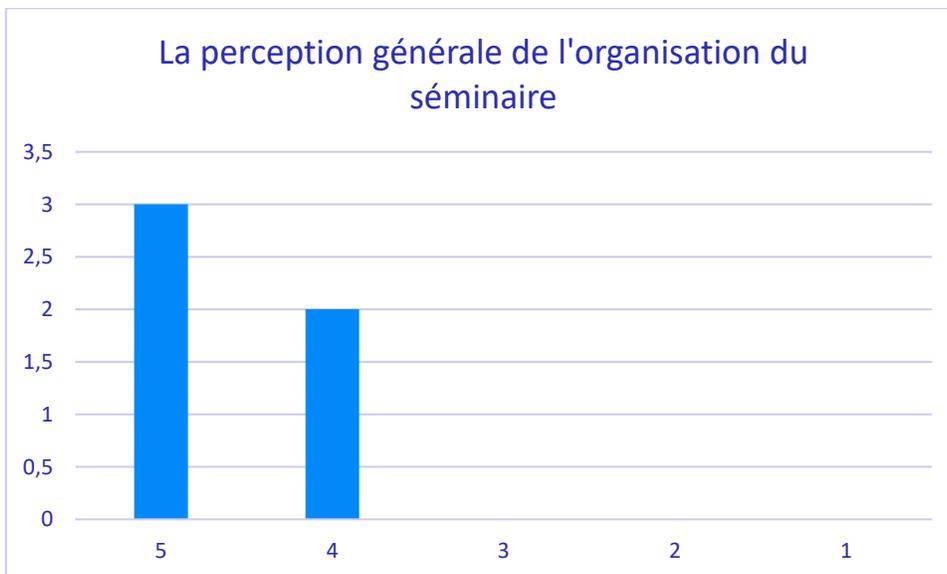
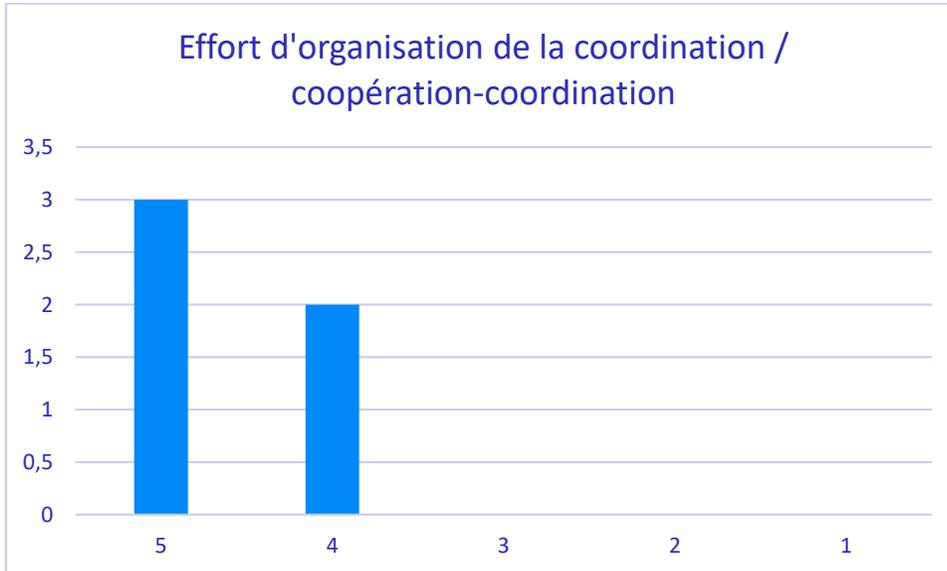


Jusqu'à deux participants ont déclaré que leurs compétences linguistiques n'avaient pas été prises en compte lors de la réunion. Cela peut indiquer que parmi les partenaires européens, il y avait des personnes moins forts en français comme langue de projet.



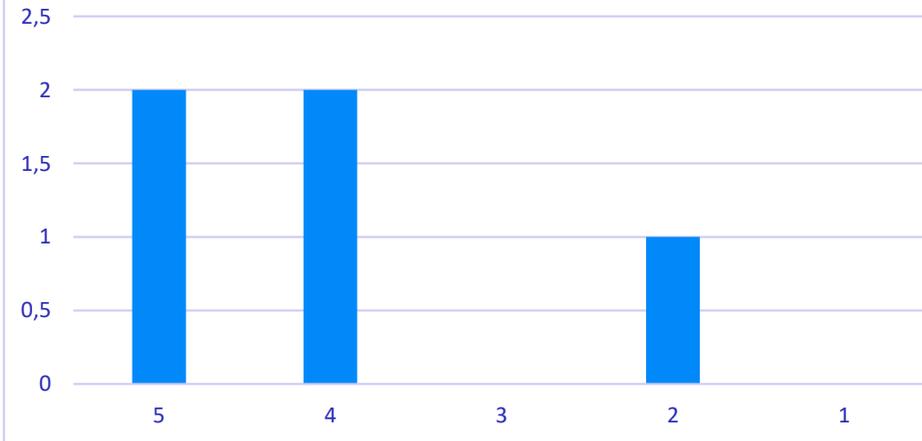
Malheureusement, tous les participants n'ont pas trouvé de réponses à toutes les questions importantes au cours de la réunion. Pendant la mise en œuvre du projet, il

est important d'éliminer ces cas afin que tout le monde après la réunion de l'équipe de projet ait une connaissance complète des activités.



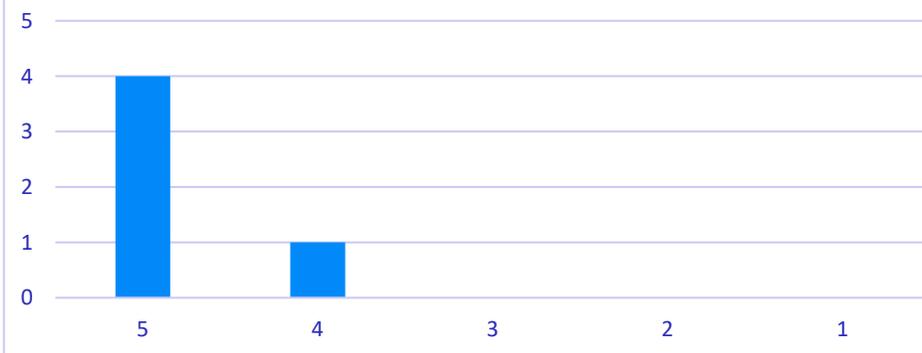
L'organisation de la réunion a été jugée bonne et très bonne.

Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités ?

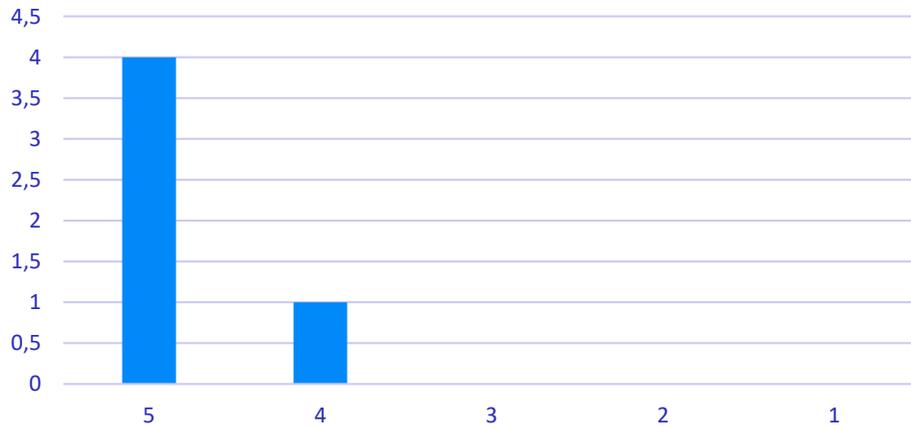


Malheureusement, un participant a déclaré que les aspects liés au genre n'avaient pas été pris en compte lors de la réunion.

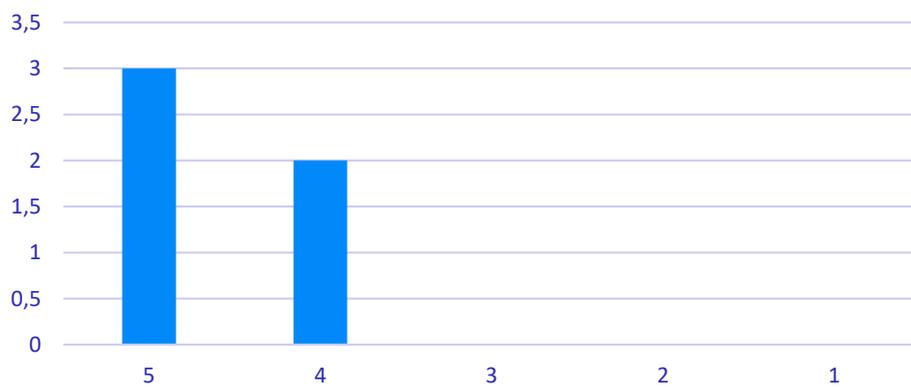
Le contrôle interne dans les universités espagnoles. Éléments, types et responsables.  
Antonio Arias Rodríguez, Syndic dans la Chambre des Comptes de la Principauté des Asturies.



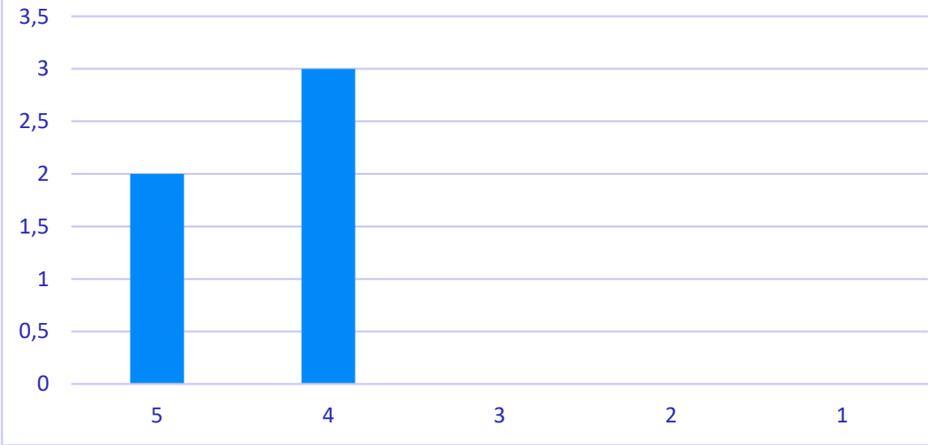
Cas pratique du contrôle interne. Dolores Ojea  
Troncoso, UVigo.



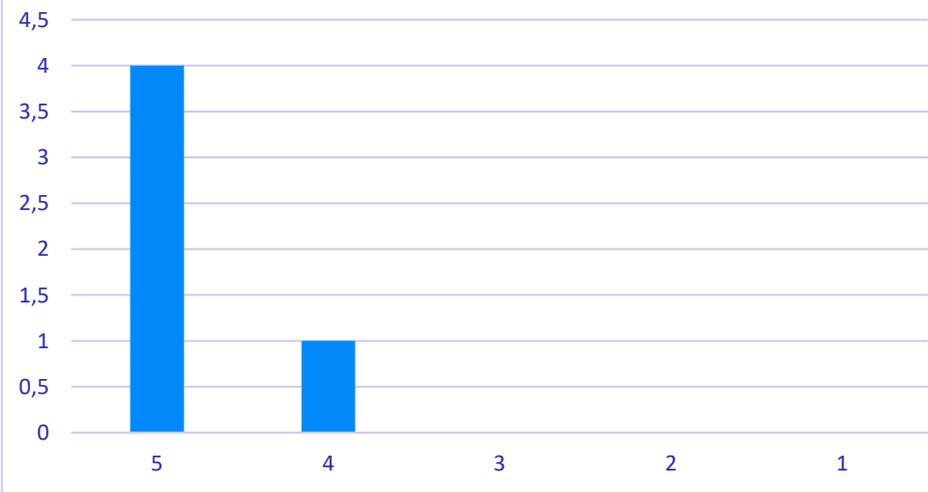
OCU. Universitas XXI. Mme. Inmaculada Martí  
Forés, Directrice d'UNIVERSITAS XXI –  
ECONOMIQUE (OCU)



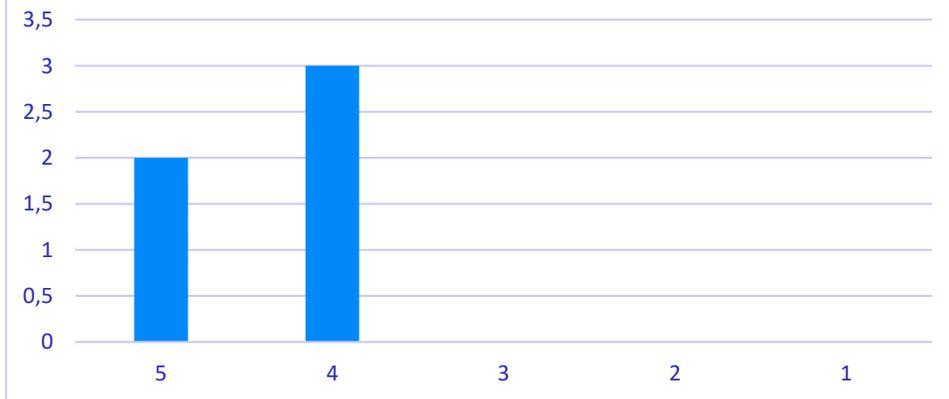
Altia. M. Adolfo Román Miralles, Directeur associé Altia



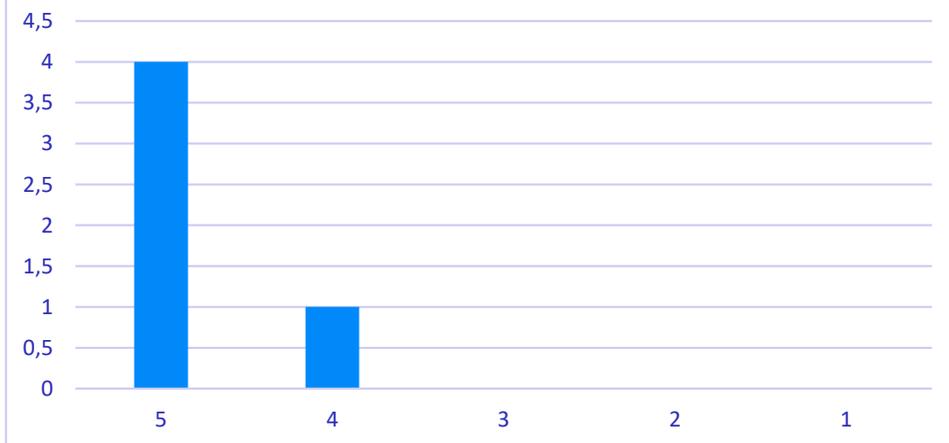
Pratique d'un audit. Ángeles Castaño Toro, UAM



Normes Internationales d'Audit (ISA). Jorge Castejón González, Directeur du Bureau National d'Audit, Espagne.

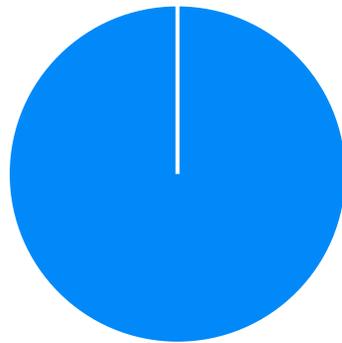


Evaluation de l'avantage du séminaire (1 - faible / 5- excellent):



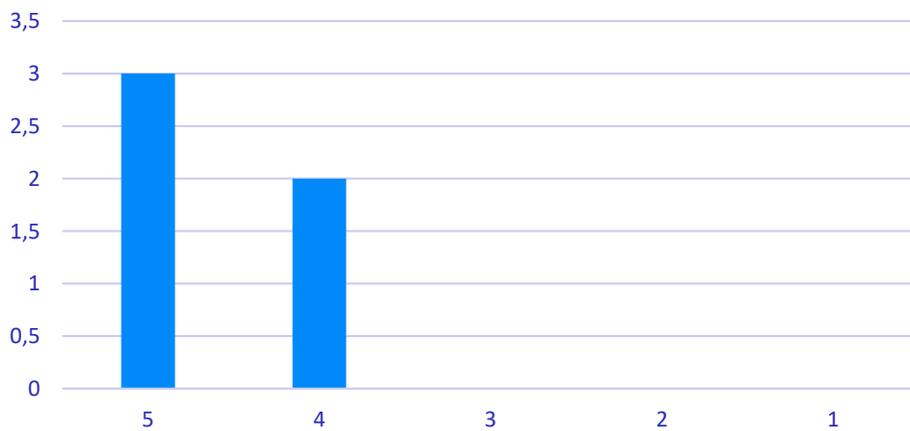
Il est important de noter que tous les participants à la réunion ont évalué les présentations à la réunion comme très bonnes et bonnes. De très bonnes notes dominaient. Certains orateurs n'ont reçu que de telles évaluations. Cela signifie que tous les intervenants se sont bien préparés pour la réunion, ce qui garantit la qualité du travail du consortium.

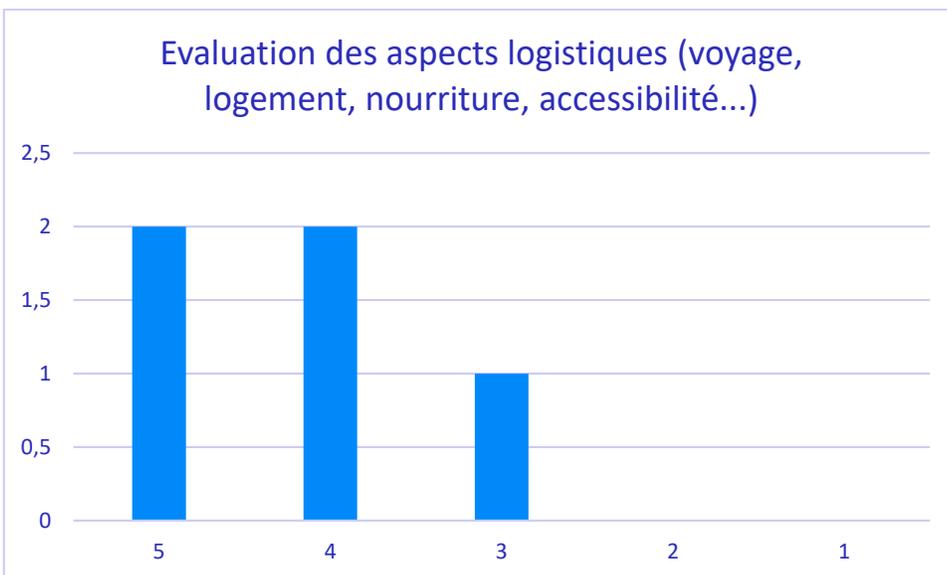
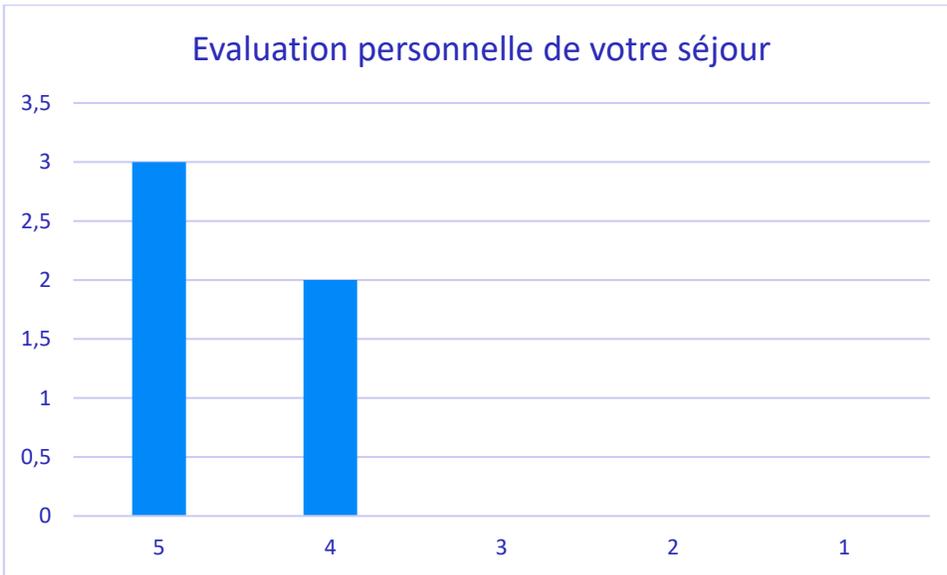
Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après le séminaire?



■ Non

Satisfaction générale de votre séjour à l'Université Coordinatrice





Les participants à la réunion étaient très satisfaits ou satisfaits de l'organisation de la réunion. Ils ont également hautement apprécié la nourriture, le transport et le lieu de rencontre.

### Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

- échange de pratiques et expériences
- un livre dédié d'un expert
- Pratique d'un audit. Ángeles Castaño Toro, UAM

Cela signifie que les aspects pratiques sont très importants car ils contribuent beaucoup à la mise en œuvre du projet.

# AUDITUM

Rabat 11-12.02.2019

# QUALITY REPORT



2019

# CONTENTS

1

**Enquête de satisfaction**

**Enquête de satisfaction sur les réunions**

**2. ORGANISATION ET AVANTAGE**

# Enquête de satisfaction

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Troisième réunion du consortium, UM5R, Rabat, AuditUM

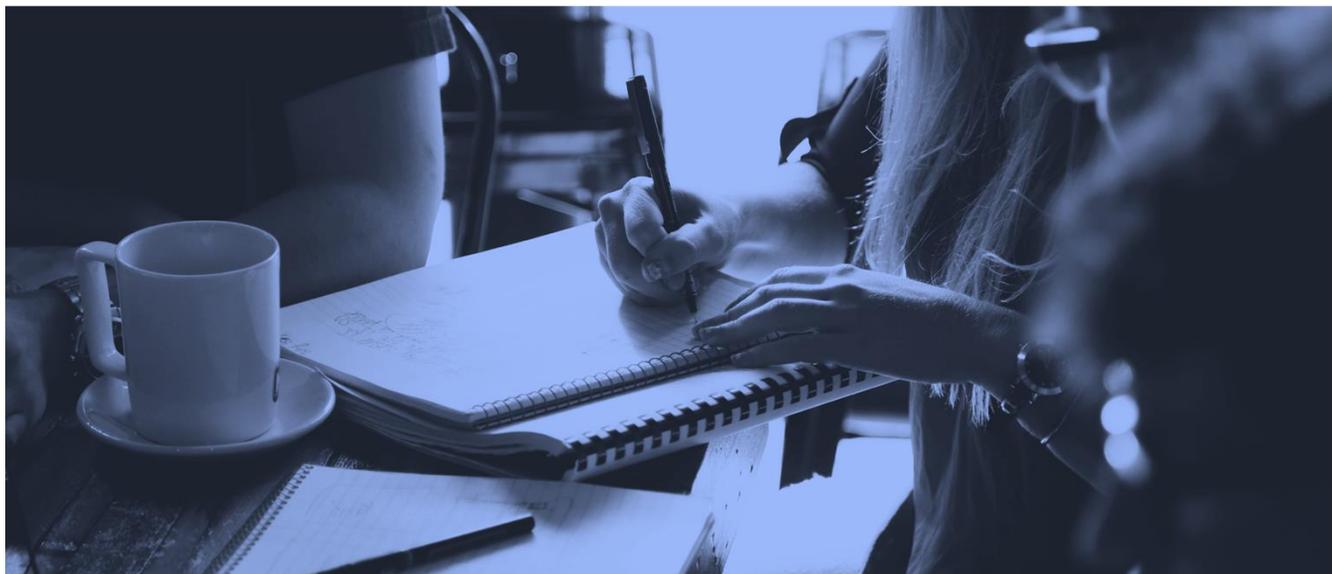
Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions  
Participants du projet

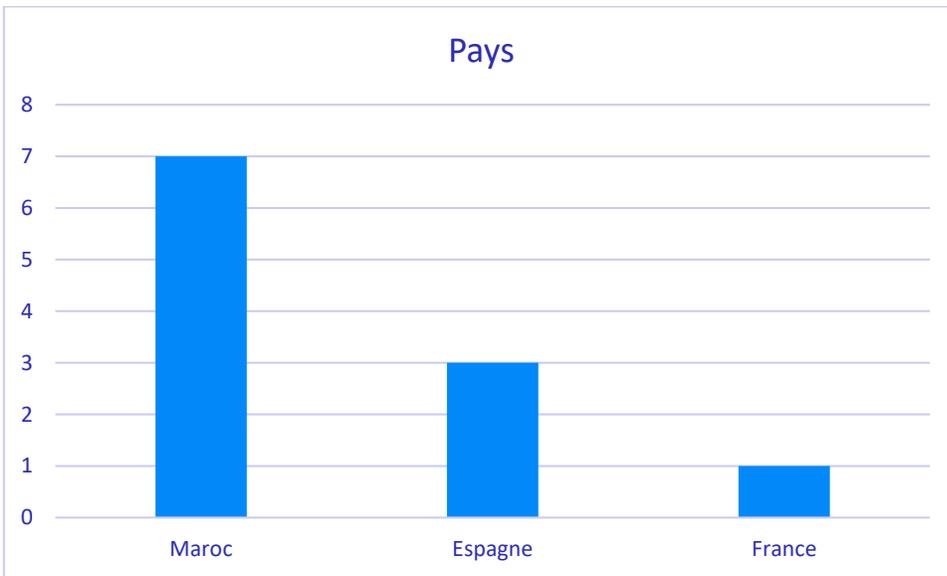
Lieu: Rabat, Maroc

Date: 11-12.02.2019

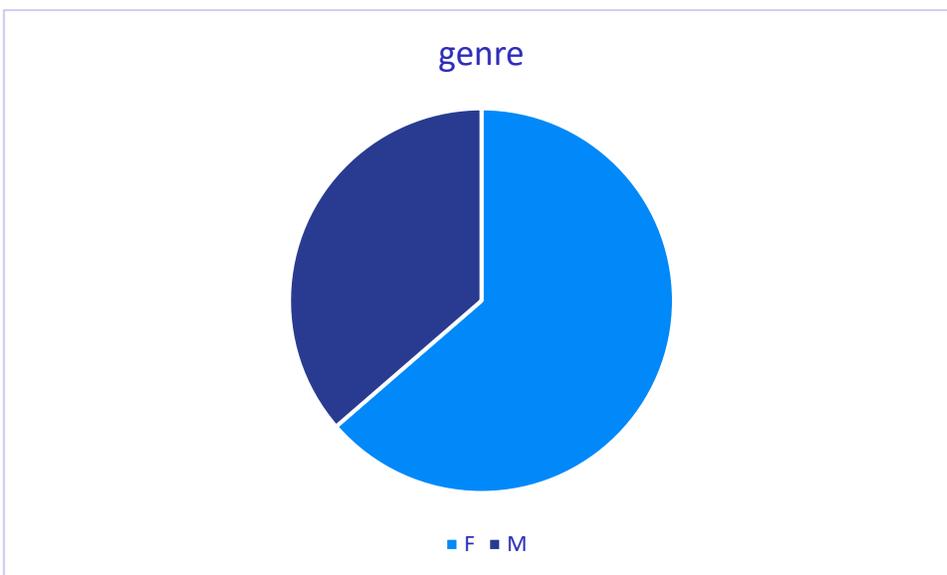
Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

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



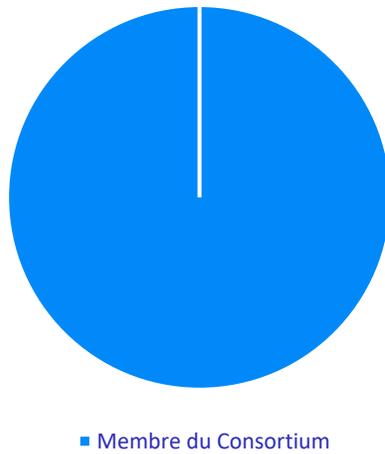


Sept représentants du Maroc, de l'Espagne et de la France ont pris part à l'enquête.

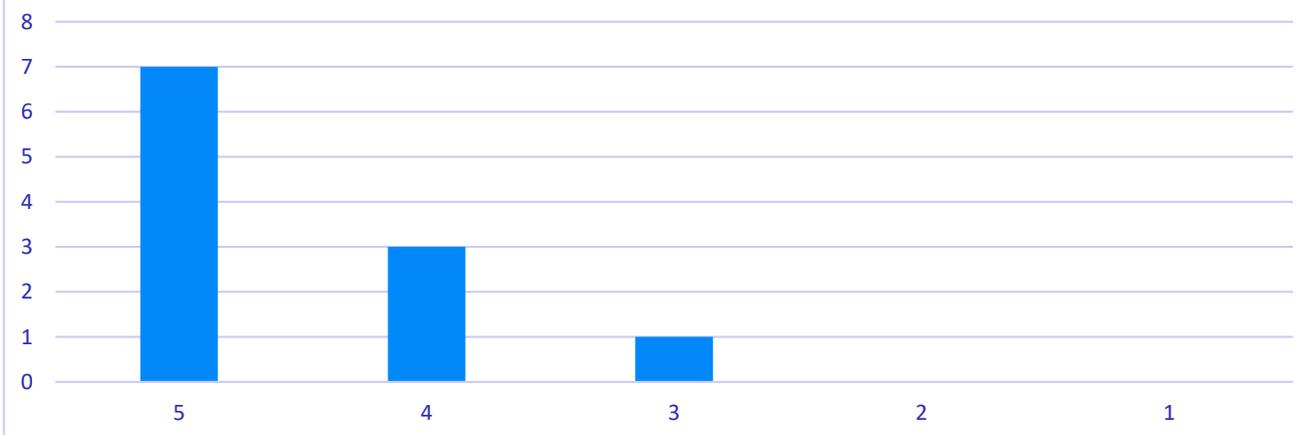


Les hommes constituaient la majorité des participants à l'enquête.

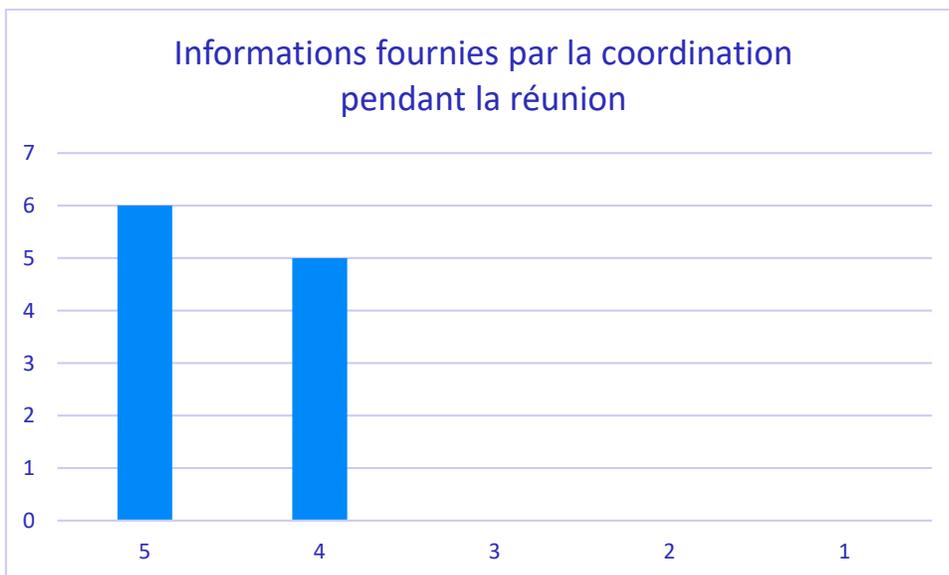
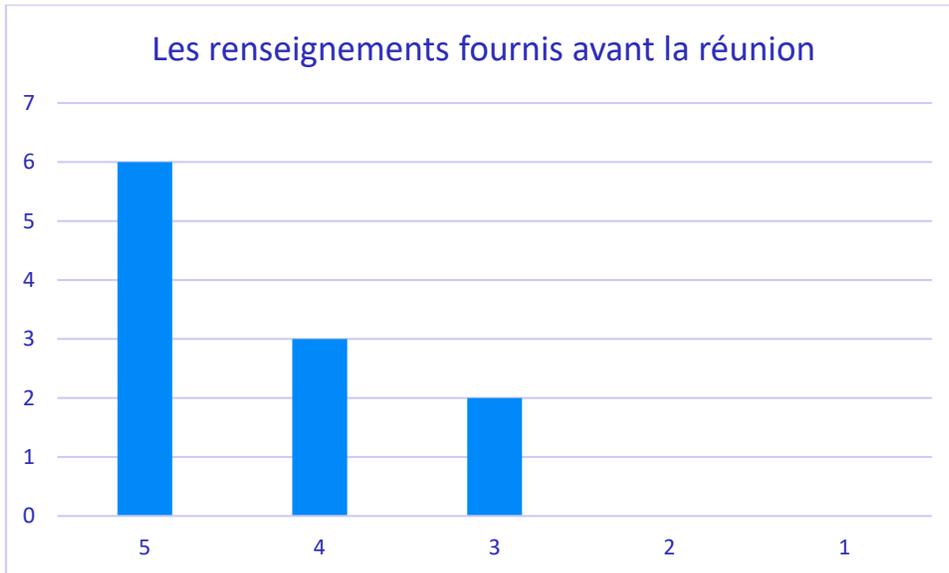
### Profil de l'Institution



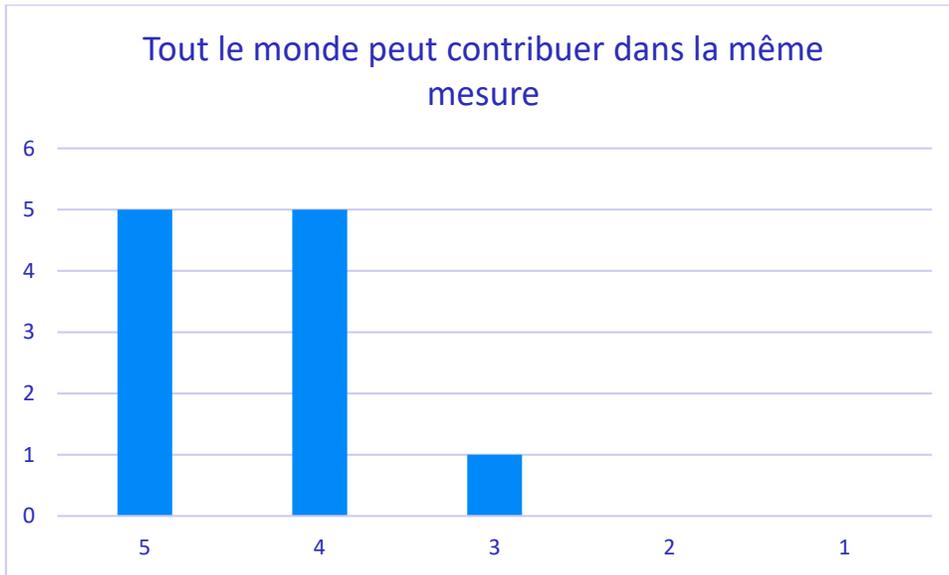
### Dates choisies par la Coordination pour convoquer cette réunion



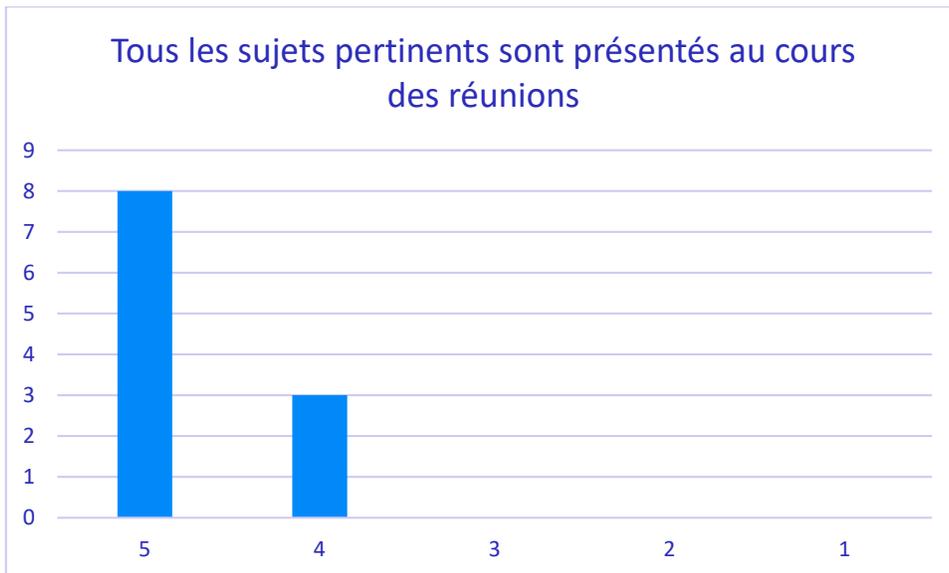
7 personnes ont pensé que les dates de la réunion étaient très bien choisies, mais une personne a dit que ce n'étaient pas les bonnes dates pour elle.



11 personnes ont déclaré que les informations reçues de l'organisateur avant l'arrivée étaient suffisantes, mais jusqu'à deux personnes ont estimé que ce n'était pas suffisant. Il est extrêmement important que le coordinateur de la réunion prépare un ensemble de toutes les informations.

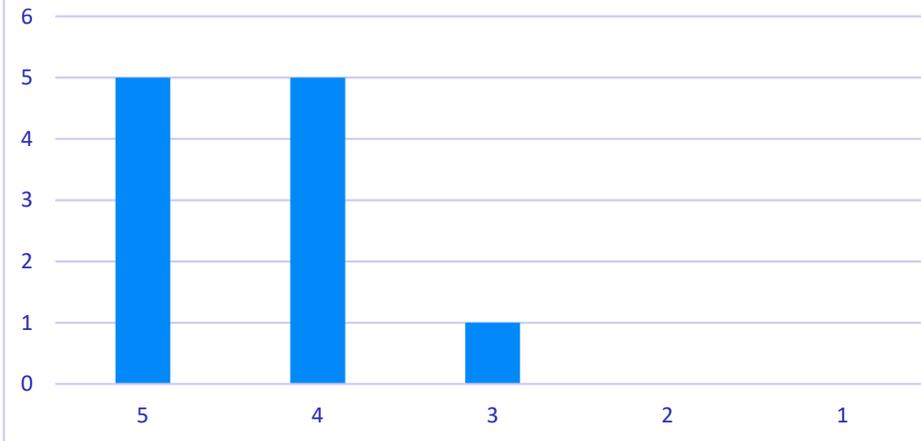


Un participant a décidé qu'il ne pouvait pas participer pleinement à la réunion. Tous les efforts doivent être faits pour que chacun puisse participer pleinement aux réunions.



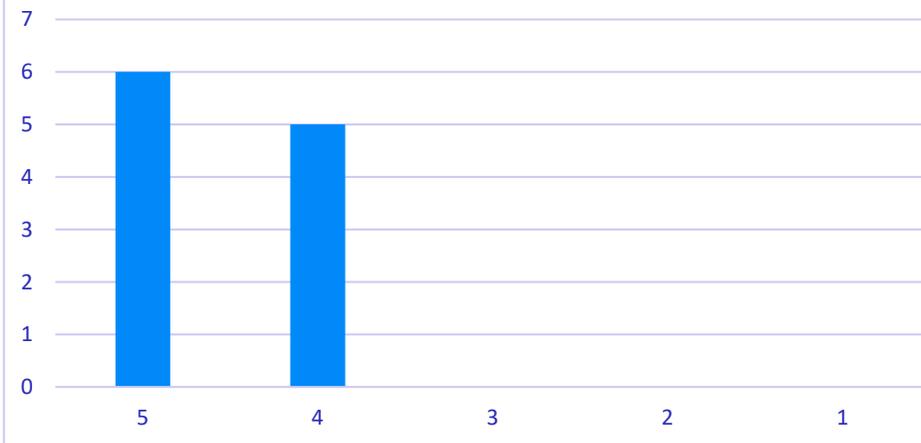
Tout le monde a reconnu que tous les aspects importants avaient été discutés lors de la réunion.

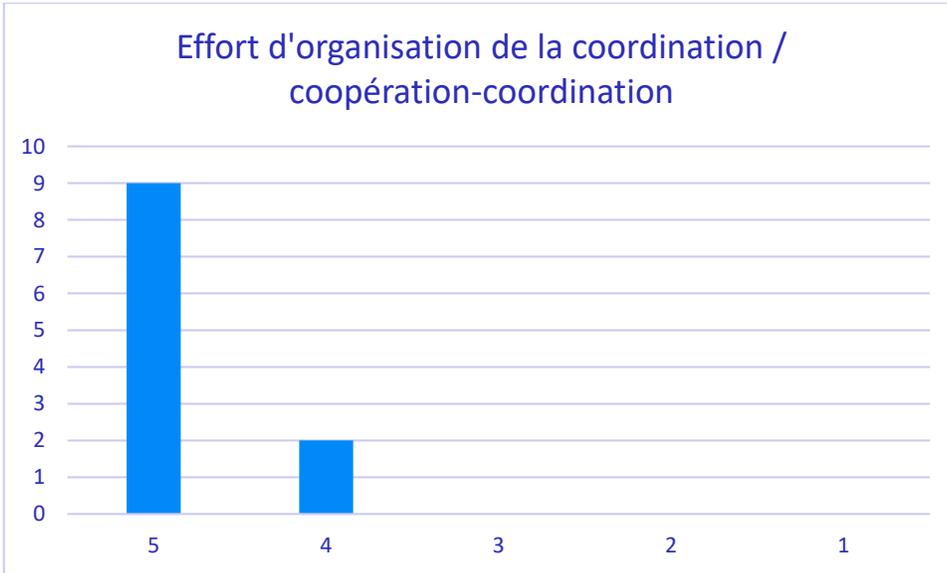
### Les compétences linguistiques de tous les représentants sont prises en compte



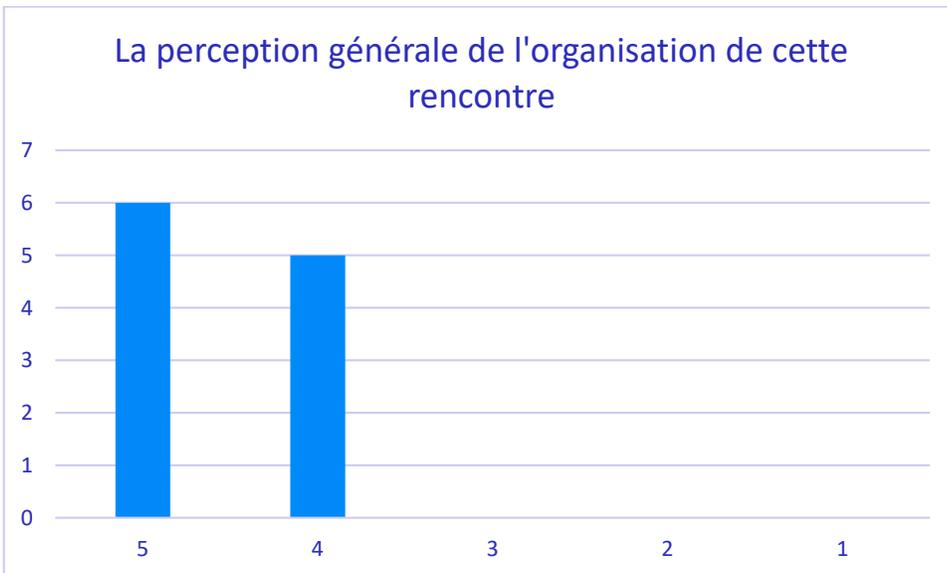
Un participant a constaté que sa compétence linguistique n'avait pas été prise en compte lors de la réunion. Cela peut être dû au fait que toutes les représentations des universités européennes ne parlent pas couramment la langue du projet, c'est-à-dire la langue française.

### La réunion a contribué à clarifier / résoudre à des doutes et questions

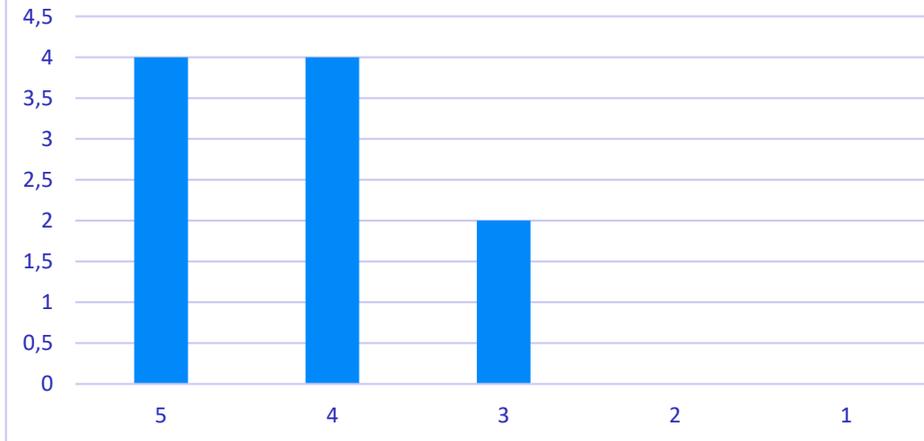




L'organisation de la réunion a été jugée bonne et très bonne par tous les répondants, ce qui signifie que l'organisateur a fait tout son possible pour que tout se déroule comme prévu.

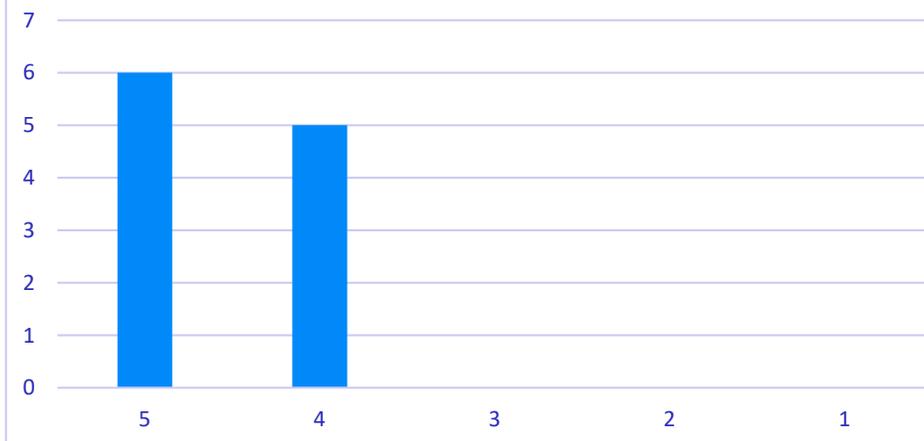


### Les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités ?

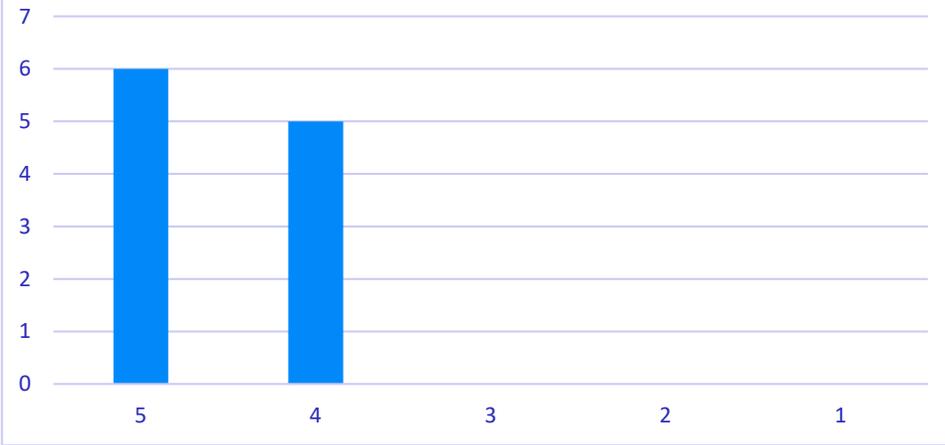


Jusqu'à deux participants ont estimé que les aspects de genre n'étaient pas pris en compte lors de l'organisation de la réunion.

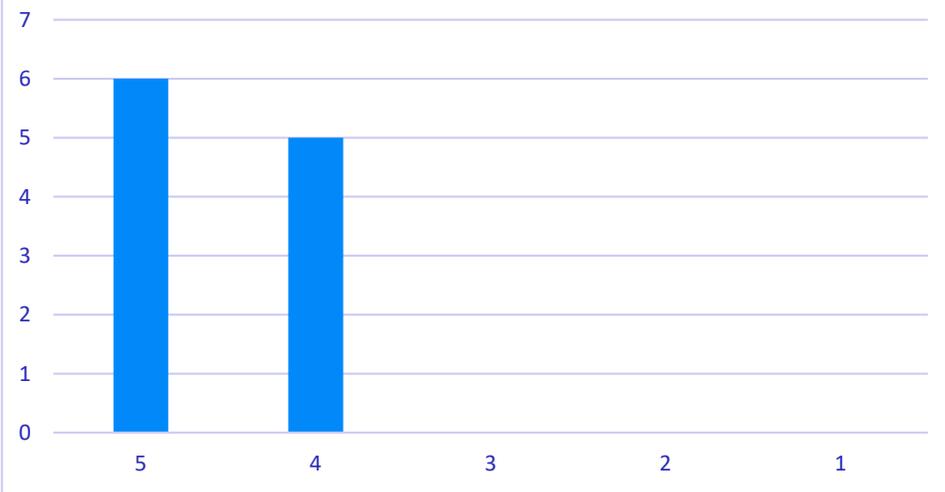
### Présentation et approbation du référentiel juridique (Lot 1.2)



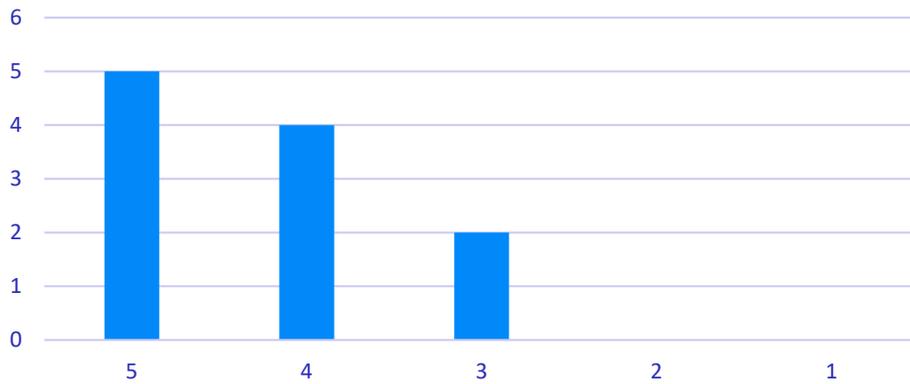
Présentation et approbation du référentiel organisationnel (Lot 1.3)



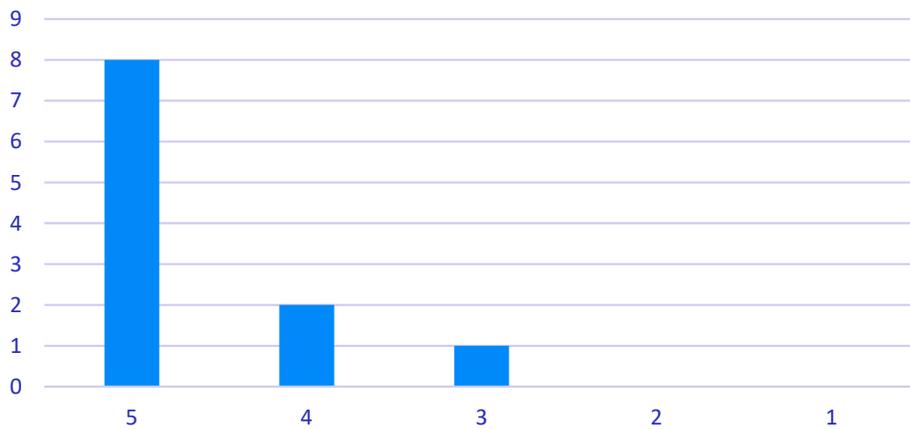
Présentation du plan de diffusion. UAE



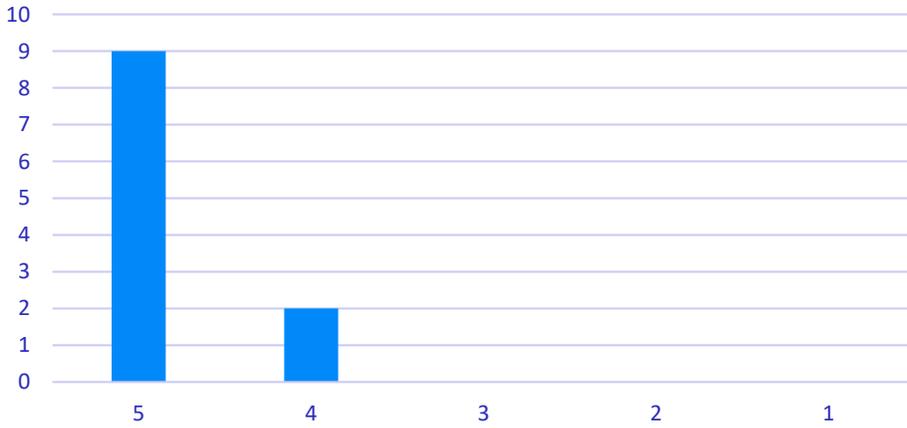
Présentation et approbation du manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université (Lot 2). UM5R



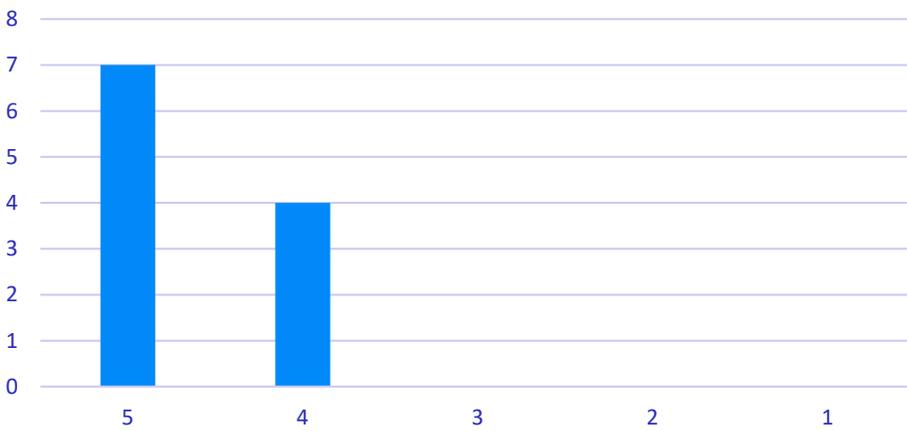
Gestion administrative et financière.  
Changements dans le budget du projet. UAE



### Gestion administrative et financière. Activités deuxième année. UVIGO

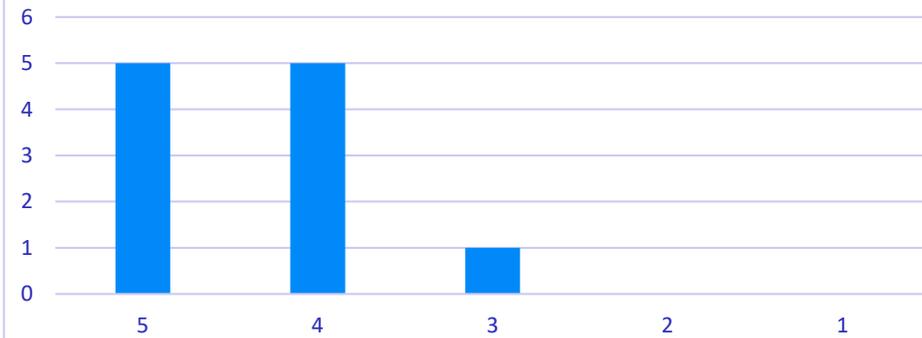


### Discussion sur l'appel d'offre pour l'achat de l'équipement

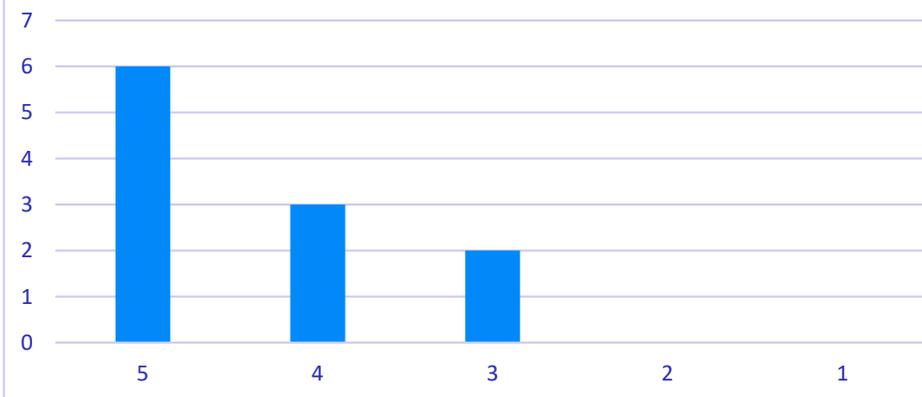


Discussions sur la préparation du Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel de l'audit interne adapté (lot 3.2).

UPM

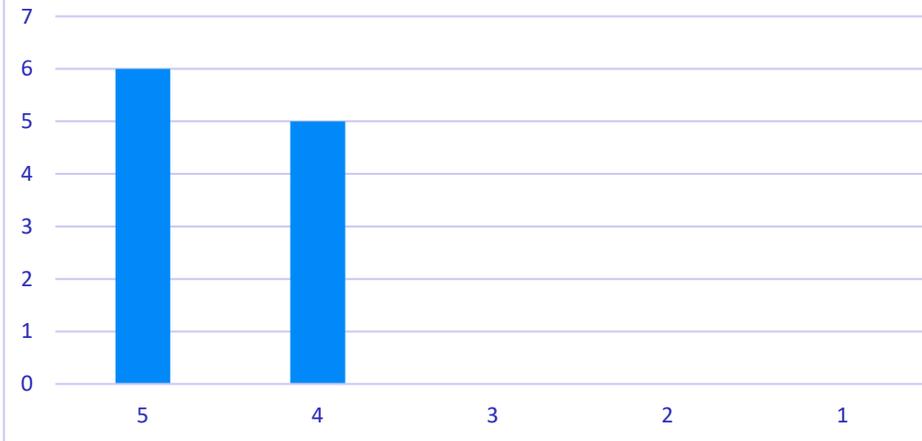


Stratégie et plan d'action de la Qualité du projet. Evaluation des activités de la première année du projet. Evaluation externe de la qualité. LUT

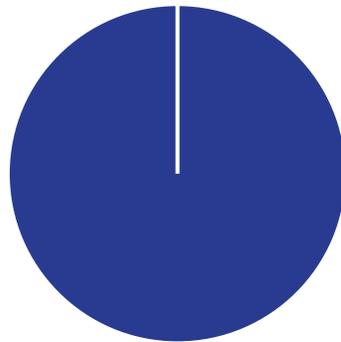


Les présentations faites lors de la réunion ont été jugées bonnes et très bonnes. Cependant, des notes satisfaisantes sont également apparues. Les participants à la réunion doivent s'efforcer d'éliminer à l'avenir des notes satisfaisantes.

Evaluation de l'avantage de la réunion (1 - faible / 5- excellent):

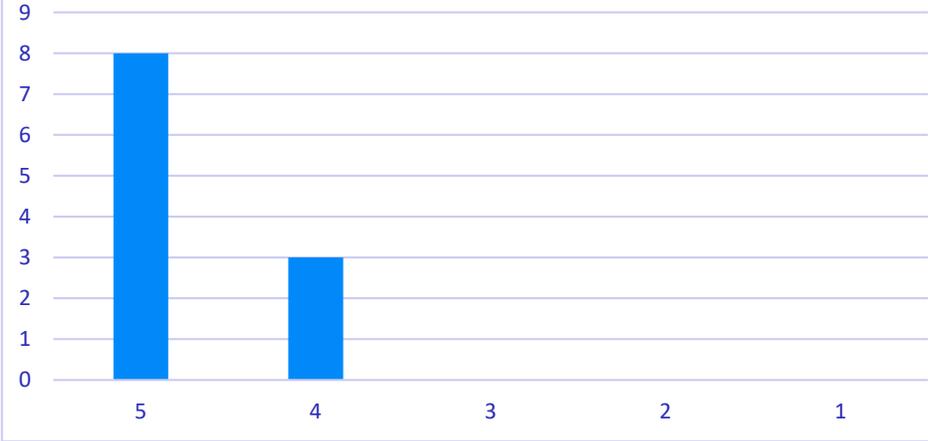


Avez-vous eu des problèmes graves/difficultés avant/pendant/après la réunion?

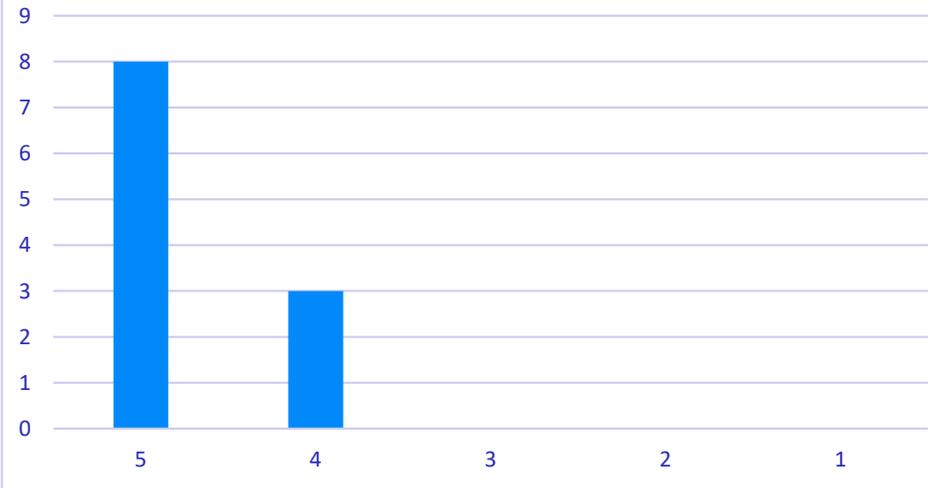


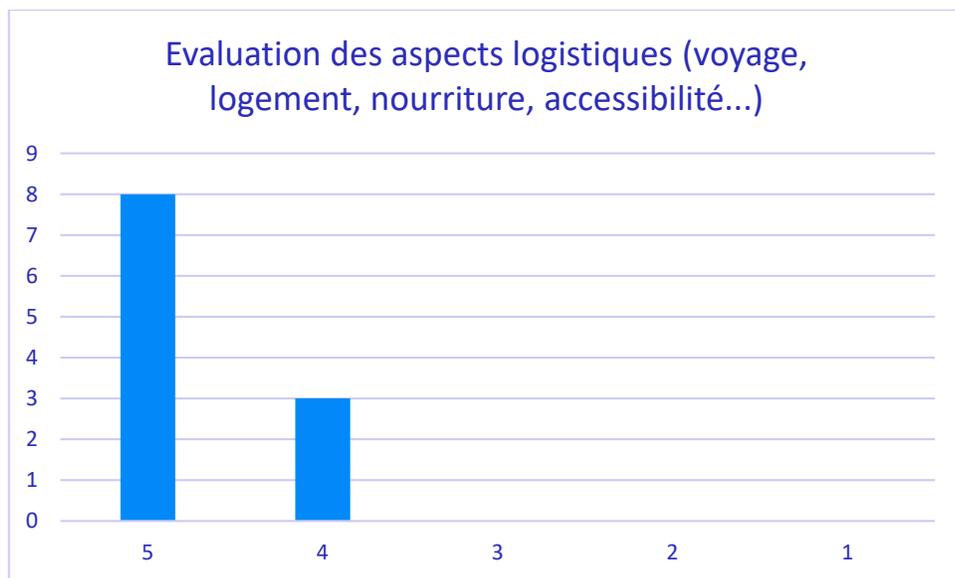
■ Non

### Satisfaction générale de votre séjour à l'Université Hôte



### Evaluation personnelle de votre séjour





Au cours de la réunion, aucun des répondants n'a rencontré de graves problèmes, ce qui a permis une bonne évaluation de la réunion.

### Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

- L'approbation des référentiels et manuel des procédures,
- Communication entre les partenaires,
- Coopération entre partenaires
- Discussions lors des réunions.

# AUDITUM

Kénitra 28-29.03.2019

# QUALITY REPORT



2019

# CONTENTS

1

**Enquête de satisfaction**

**Enquête de satisfaction sur les réunions**

**2. ORGANISATION ET AVANTAGE**

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Formation du personnel sur les procédures de gestion financières et comptables formalisées

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

Participants du projet

Lieu: Kénitra, Maroc

Date de la formation : 28-29.03.2019

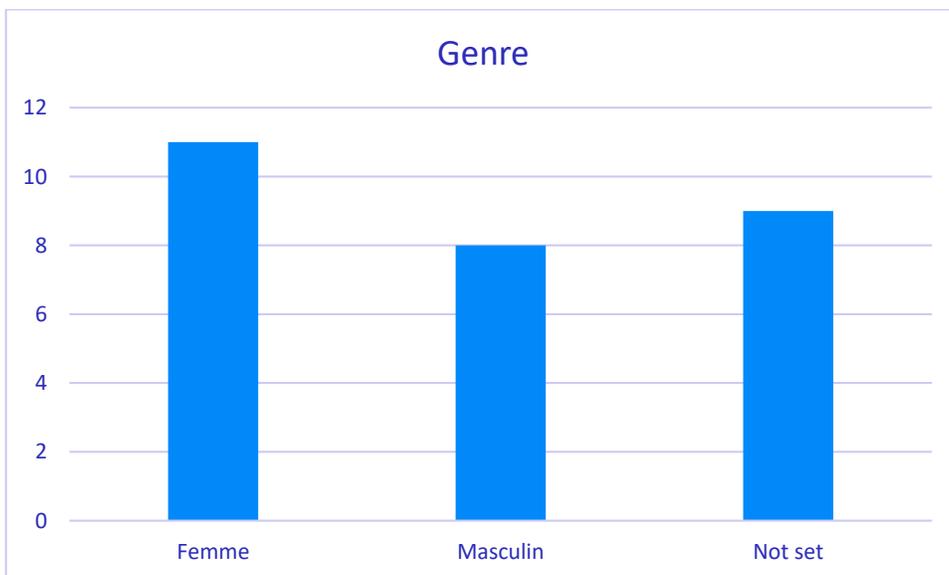
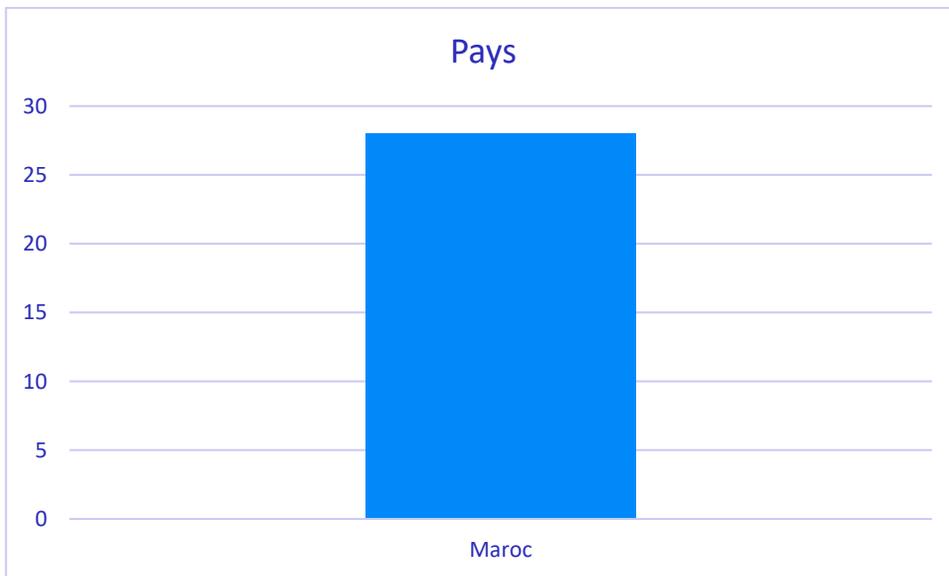
Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

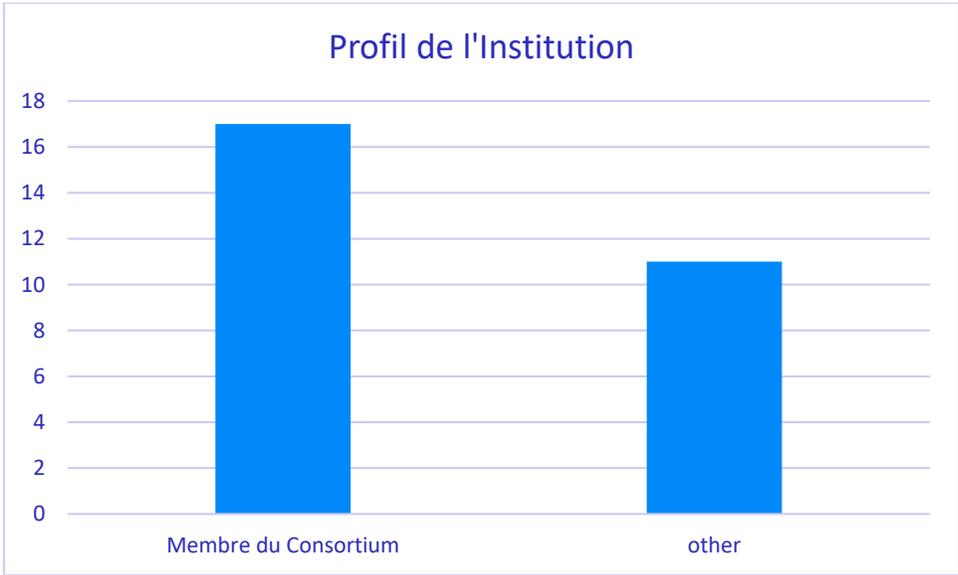
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



## 1. IDENTIFICATION

Les représentants de partenaires universitaires qui venait du Maroc ont assisté à la réunion.

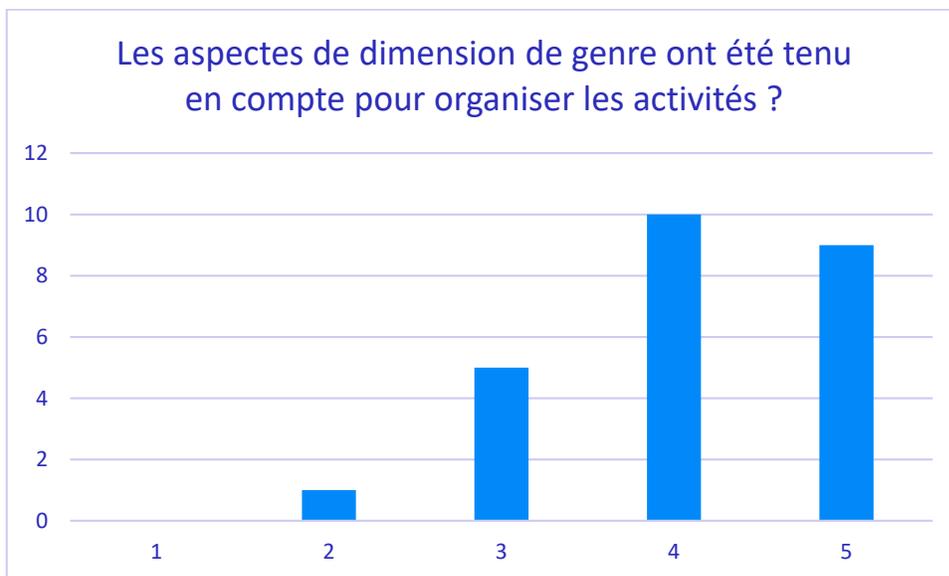




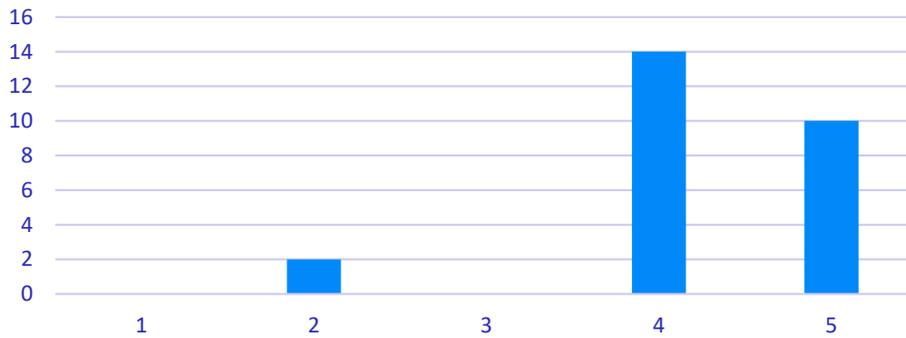
## ORGANISATION ET AVANTAGE

La majorité des répondants - 12 personnes ont déclaré que les aspects de dimension de genre ont été tenu en compte pour organiser les activités.

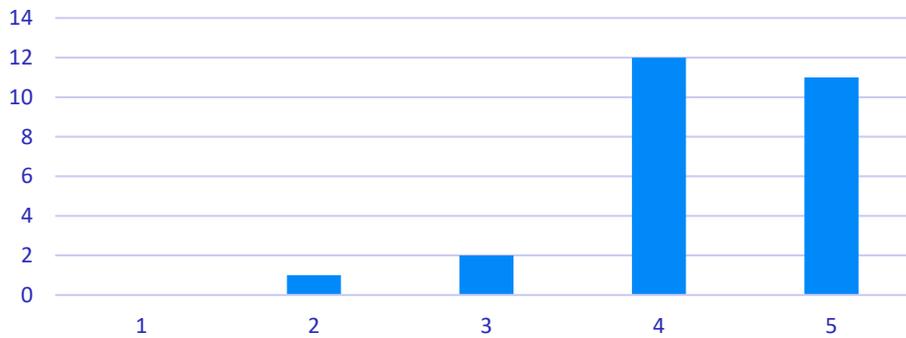
9 présentations ont été évaluées. La plupart d'entre eux ont été très bien évalués. Malheureusement, il y a aussi des notes inférieures à 3. Cela signifie que le consortium doit tout mettre en œuvre pour que les présentateurs soient très bien préparés. Grâce à cela, les participants à la réunion recevront des informations complètes sur des sujets liés au projet.



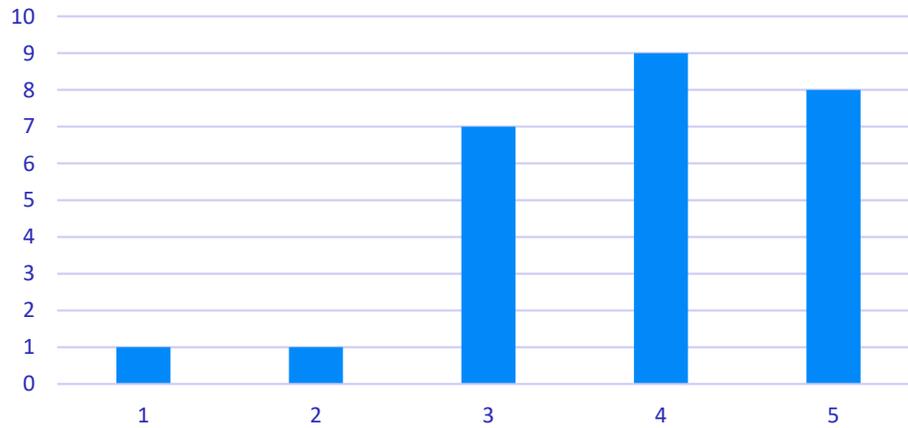
Conférence sur la formalisation des procédures.  
UVIGO / UAM. - Une approche théorique à la  
formalisation des procédures. Dolores OJEA  
TRONCOSO, UVIGO.



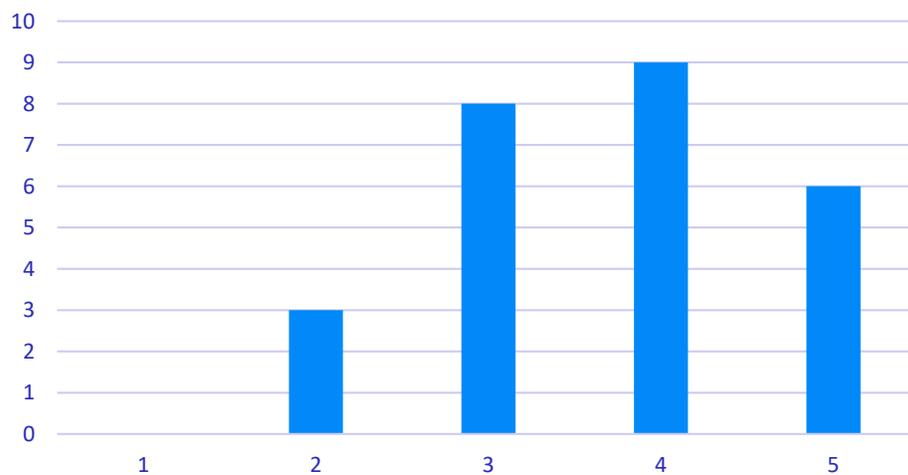
Conférence sur la formalisation des procédures.  
UVIGO / UAM. - Exemple pratique des  
procédures de gestion. Ángeles CASTAÑO TORO,  
UAM.



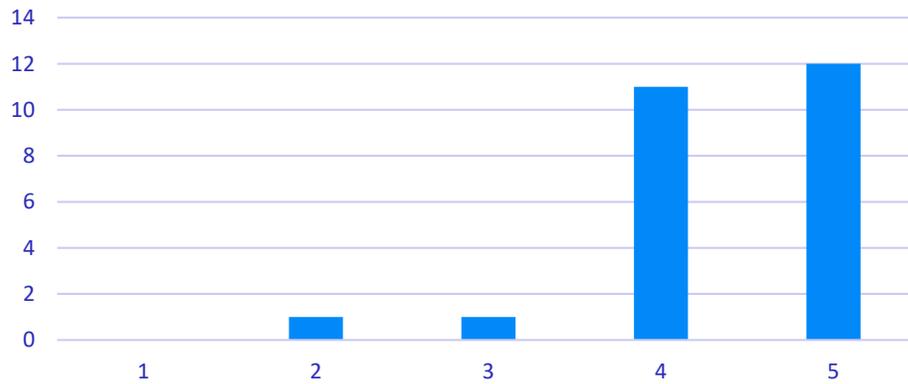
Présentation référentiel organisationnel (lot 1.3.).  
UH1.



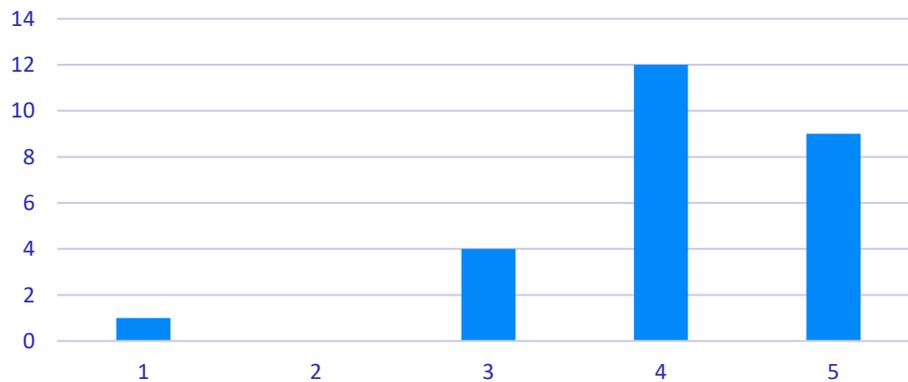
Présentation référentiel juridique (1.2.). UH1.



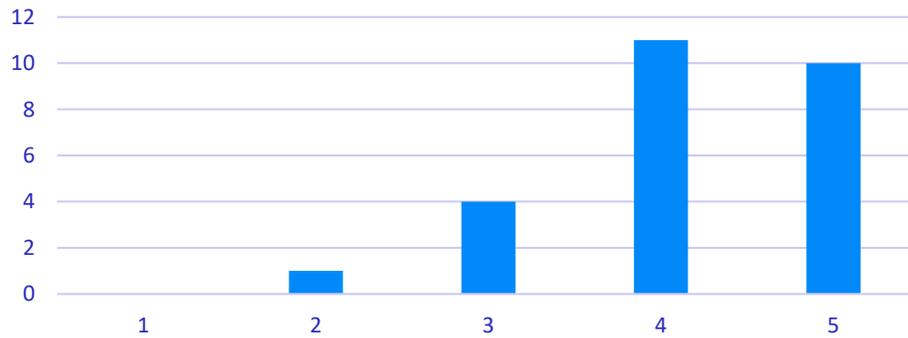
Conférence sur le rôle des procédures pour  
l'amélioration et maîtrise du travail. Ajana  
HAMID, UPM.



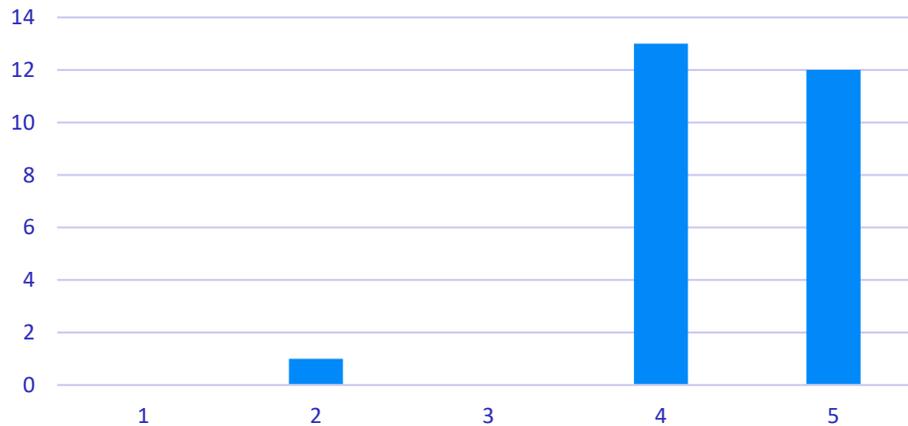
Présentation du Manuel des procédures de  
gestion financière et comptable. Karima AL  
JATTARI, Mohamed BACHISSE, UM5R.

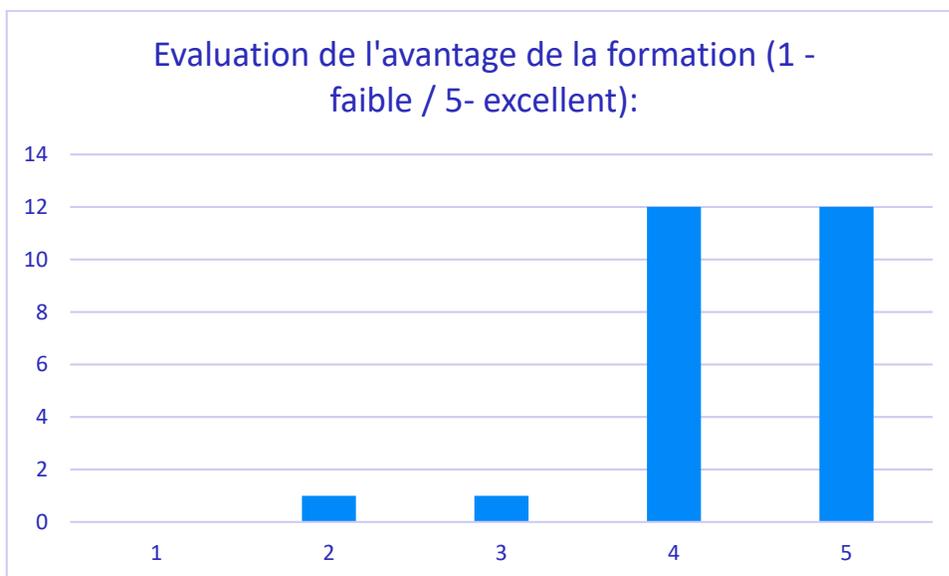


Utilisation et implémentation des procédures et  
amélioration des procédures : - Les principes de  
la gestion budgétaire des Universités Marocaines.  
Kacem SRHIR, UIT ; Mustapha Boukharfien, UAE.



Atelier préparation d'un cas pratique - 6 équipes.  
Modéré par UAE.





Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

1. **La proximité**
2. **Élargissement des membres bénéficiés de ce séminaire.**
3. **Ateliers intéressants plus pratiques et qui touchent le quotidien**
4. **le climat chaleureux des équipes**

5. L'accueil et la serviabilité
6. les cas pratiques
7. rencontre avec les personnels des autres universités ainsi avec l'équipe auditUM
8. Faire de connaissances avec les collègues des universités
9. Formation très enrichissante et qualité d'organisation excellente

Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour?

1. **Présentation du référentiel organisationnel n'a pas atteint l'objectif**
2. **le cadre n'était pas convenable pour les participants**
3. **Le contenu de certaines présentations**
4. **La salle était petite**

Avez-vous des suggestions à l'égard de l'organisation et le contenu de notre (nos) prochaine(s) visite(s)?

- **Insister surtout sur les cas pratiques**
- **prévoir plus de temps pour bien maîtriser les outils**
- **Il faut juste choisir une salle plus grande.**
- **logistique sera plus à la hauteur**
- **Organisation d'une formation en approfondissement des techniques de gestion: Analyse financière et mise en place du budget**

Recommandations

**Lorsque vous réunissez des salles de réunion, faites attention à sa taille.**

**Il est également important de tout mettre en œuvre pour rendre les solutions pratiques.**

**Il est également nécessaire de bien s'occuper de la logistique des réunions et de la qualité de la présentation.**

# AUDITUM

Marrakech 29-30.04.2019

# QUALITY REPORT



2019

# CONTENTS

1

**Enquête de satisfaction**

**Enquête de satisfaction sur les réunions**

**2. ORGANISATION ET AVANTAGE**

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Séminaire d'audit interne, Marrakech, AuditUM

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions  
Participants du projet

Lieu: Marrakech, Maroc

Date de la Seminaire : 29-30.04.2019

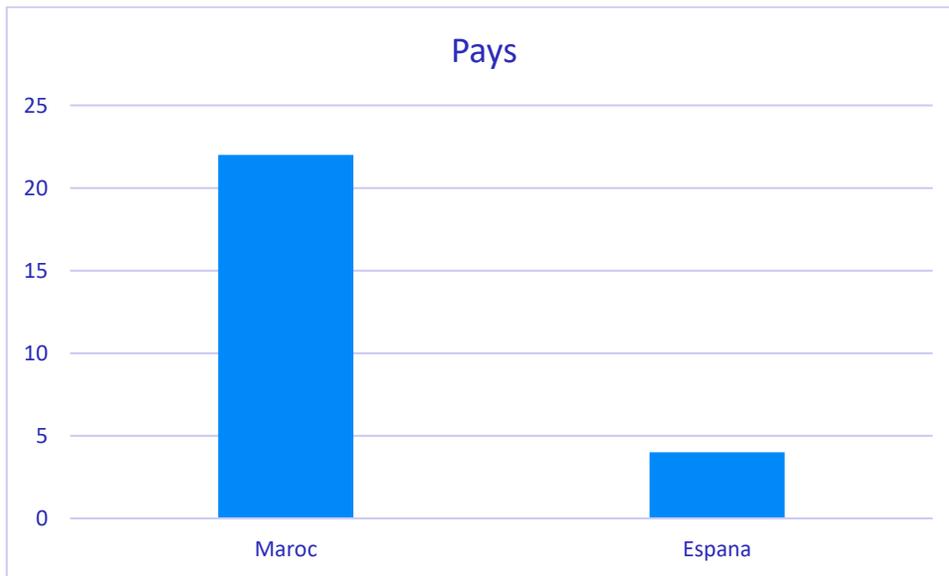
Ne pas fournissez aucune donnée personnelle!

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

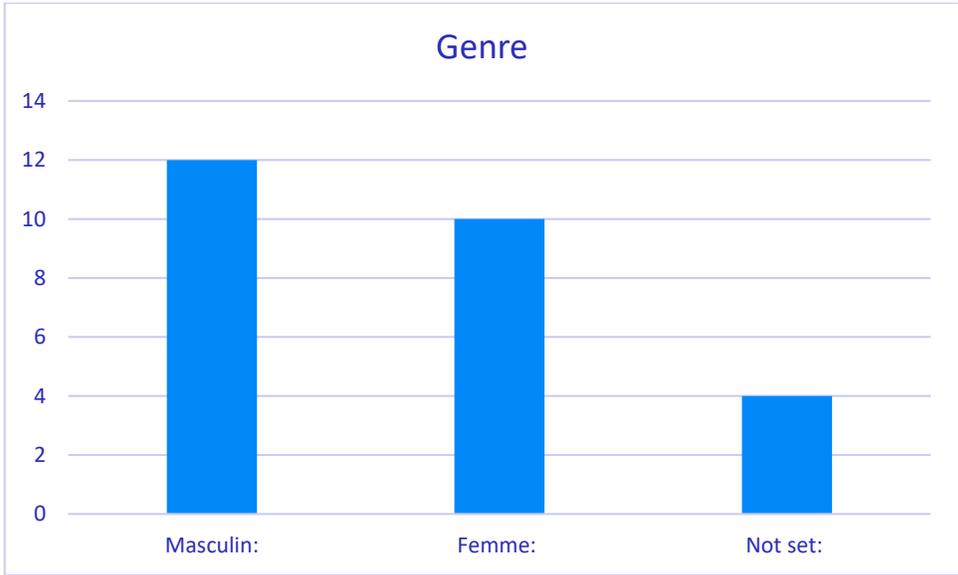
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



**Des partenaires marocains et espagnols ont participé à la réunion et ont répondu l'enquête.**



**La plupart des répondants étaient des hommes.**

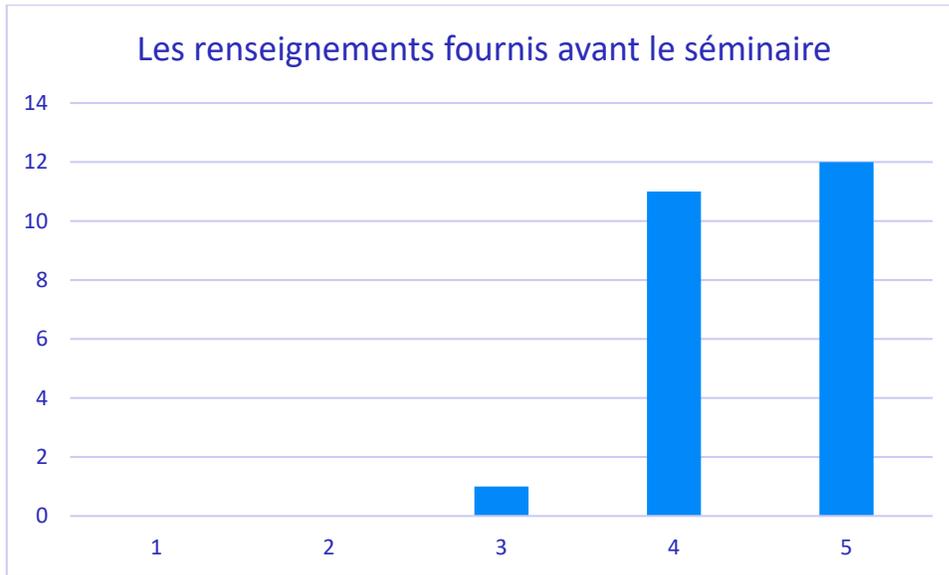


## ORGANISATION ET AVANTAGE

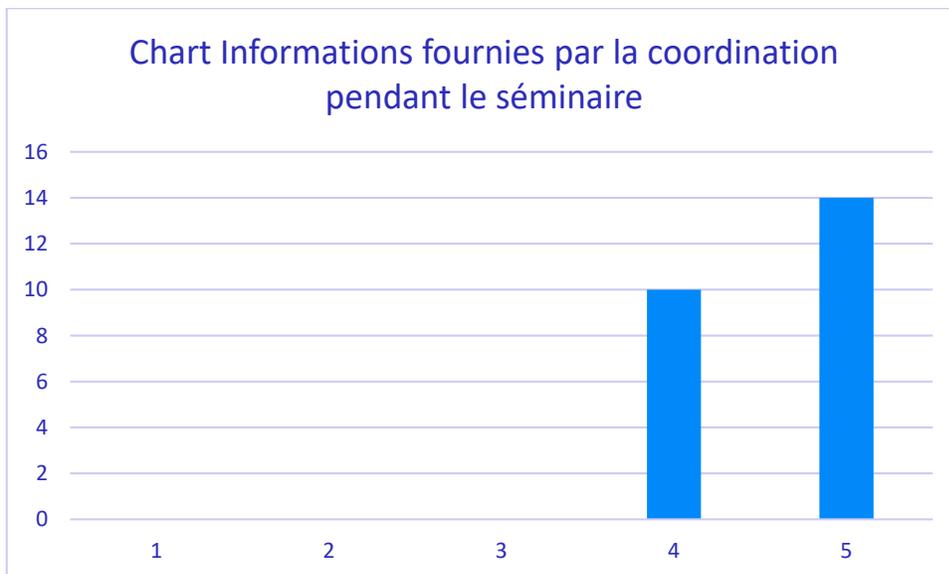
Classez les aspects suivants (1 - faible / 5 - excellent)

**Tous les participants ont été satisfaits des dates choisies par les organisateurs: 16 personnes les ont jugés très bonnes, 8 personnes les ont jugés bonnes.**



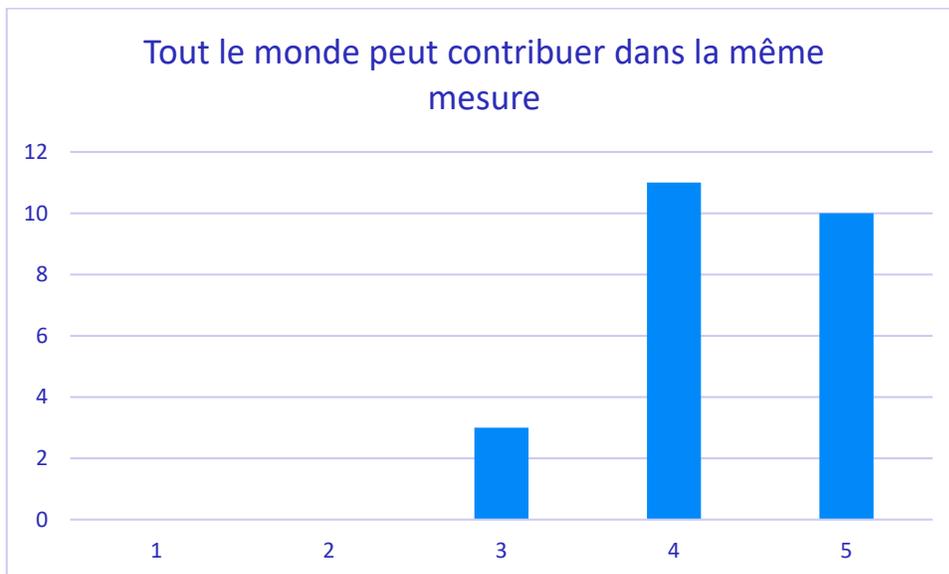


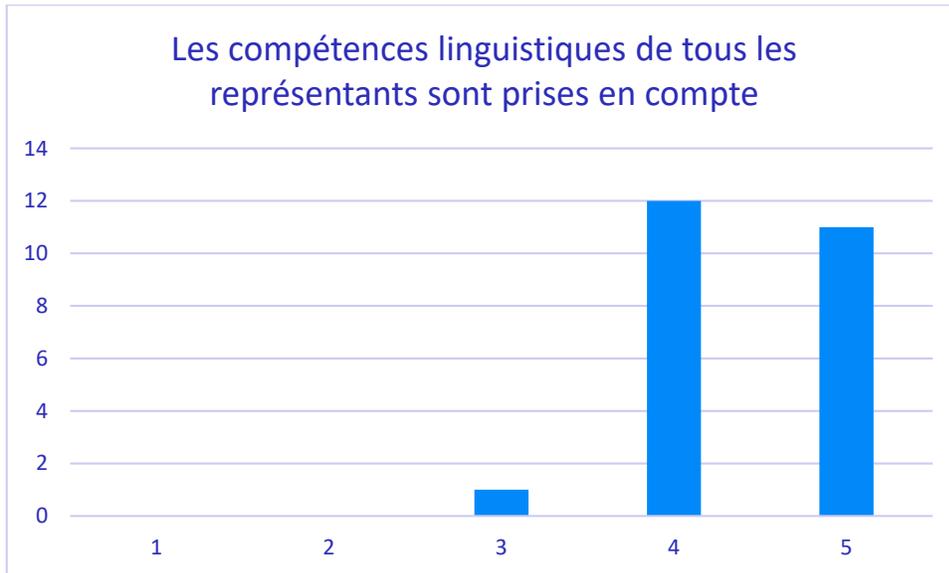
**Les informations fournies par la réunion étaient presque suffisantes pour tous - une personne les a qualifié comme moyennes.**



**Tous les répondants ont estimé que les informations présentées à la réunion étaient très bonnes.**

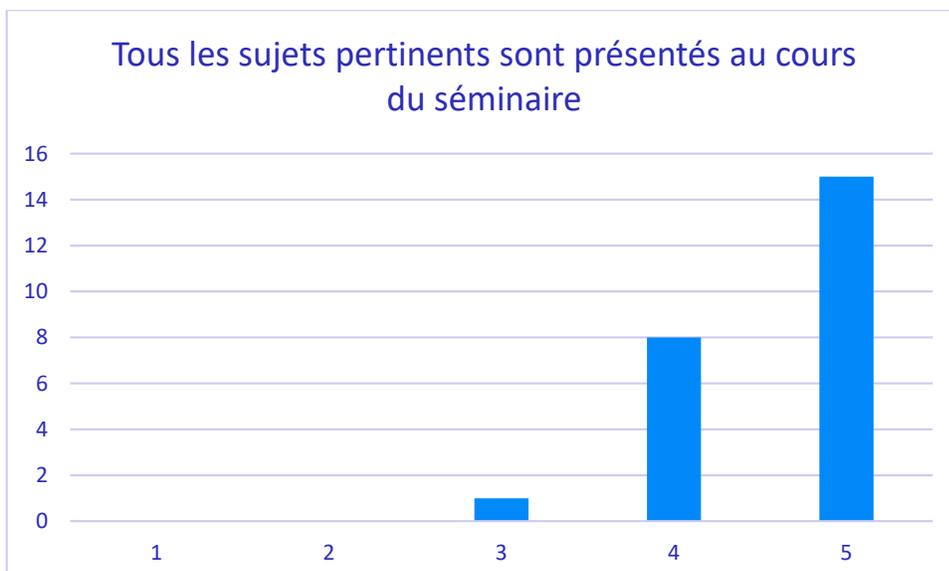
**La plupart des gens étaient satisfaits de la participation au projet. Malheureusement, 3 personnes ont conclu qu'elles ne pouvaient pas participer pleinement à la réunion. Par conséquent, il est nécessaire de veiller à ce que tout le monde puisse participer activement aux réunions de l'équipe.**



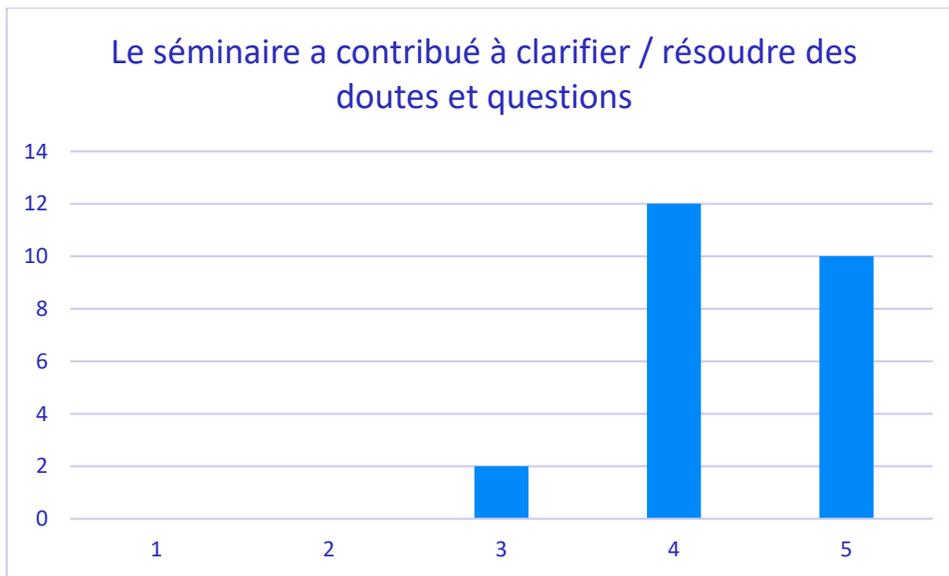


**En ce qui concerne les compétences linguistiques, la plupart ont considéré qu'elles avaient été prises en compte. Une personne a estimé que cela était fait dans une mesure limitée.**

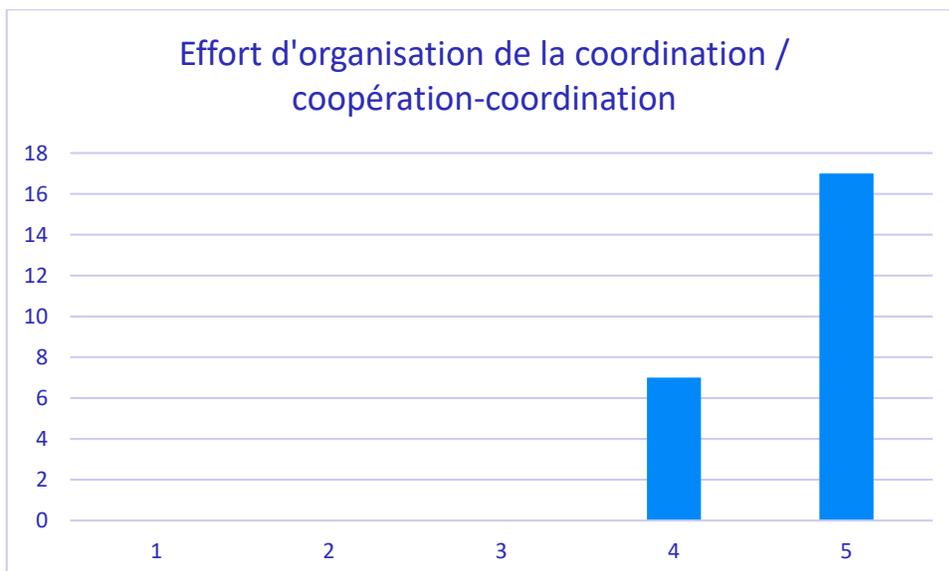
**Un seul participant a décidé que la réunion n'avait pas abordé toutes les questions relatives au projet.**

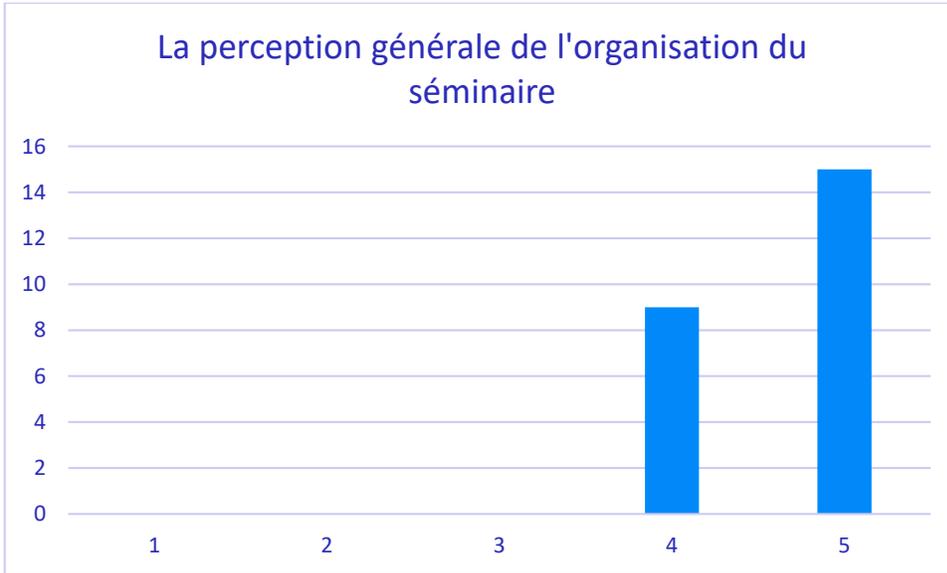


Deux participants ont estimé que la réunion ne les avait pas aidés à résoudre les doutes liés à la mise en œuvre du projet. Tout doit être mis en œuvre pour que chaque personne soit satisfaite des informations fournies.

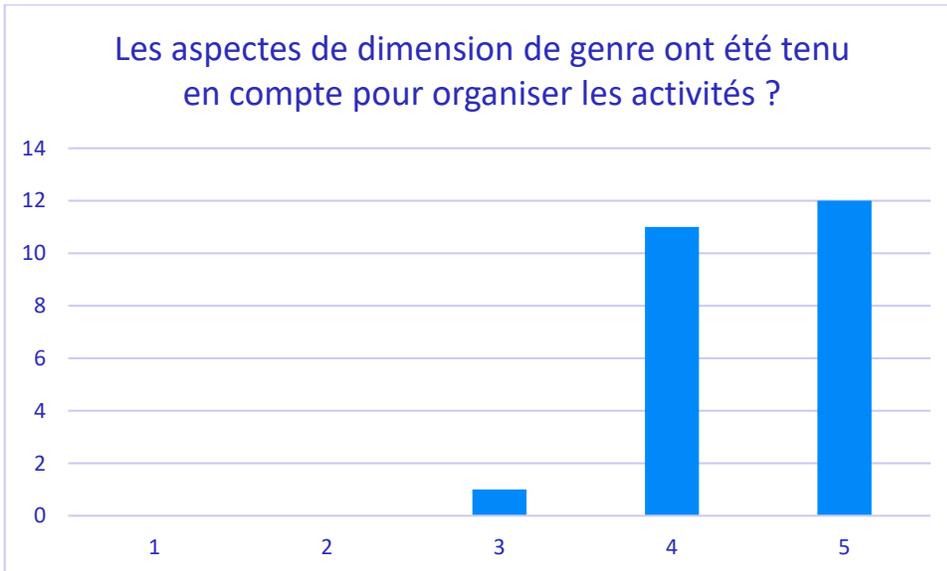


L'organisation de la réunion a été bien et très bien évaluée par tous les participants.

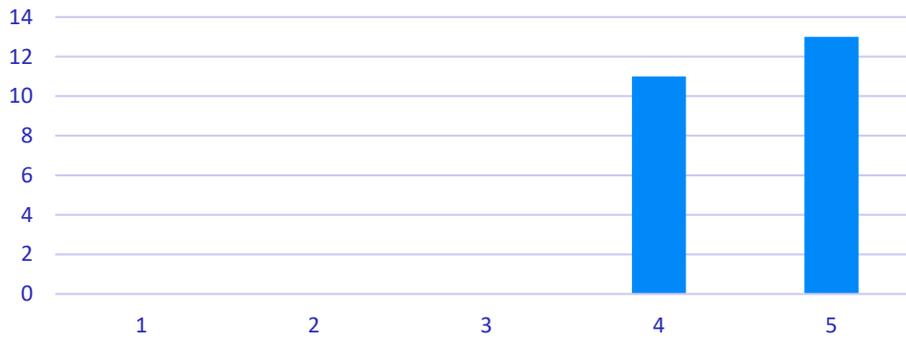




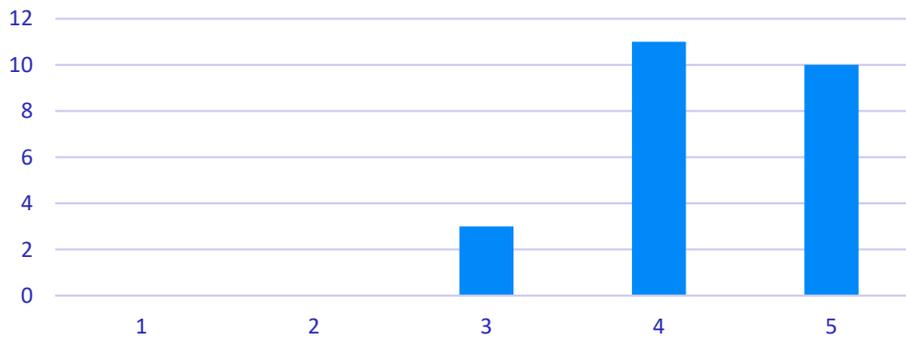
**Un participant a estimé que les aspects de genre n'étaient pas pris en compte lors de l'organisation de la réunion.**

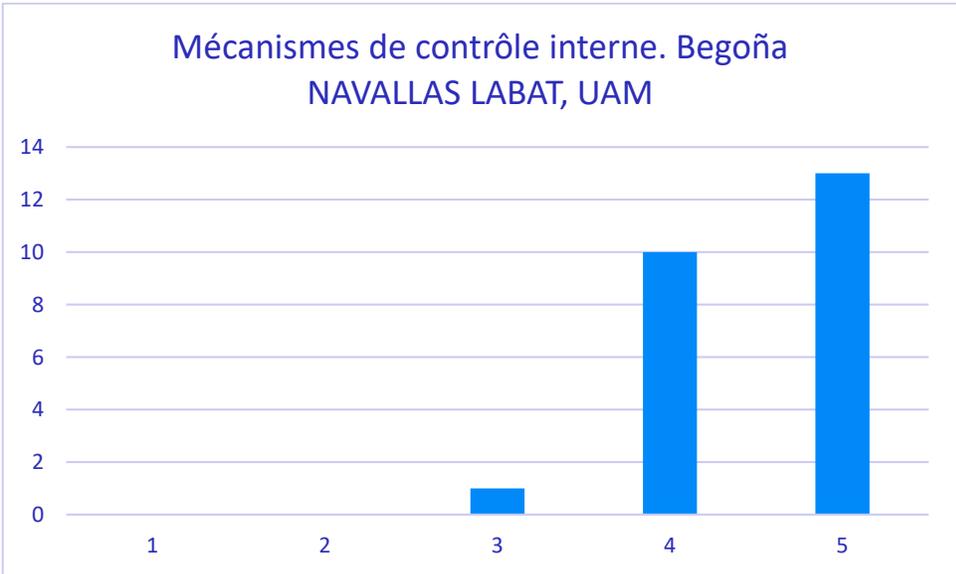
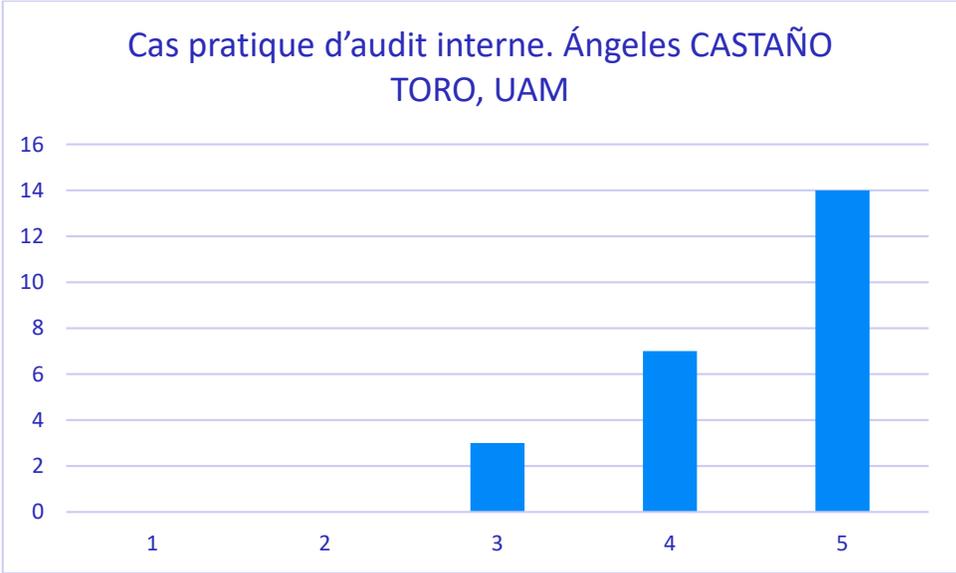


L'audit interne dans les établissements de  
l'enseignement supérieur : Dispositif et outils. Pr.  
Fadoua LAGHZAoui, Université Abdelmalek  
Essaâdi

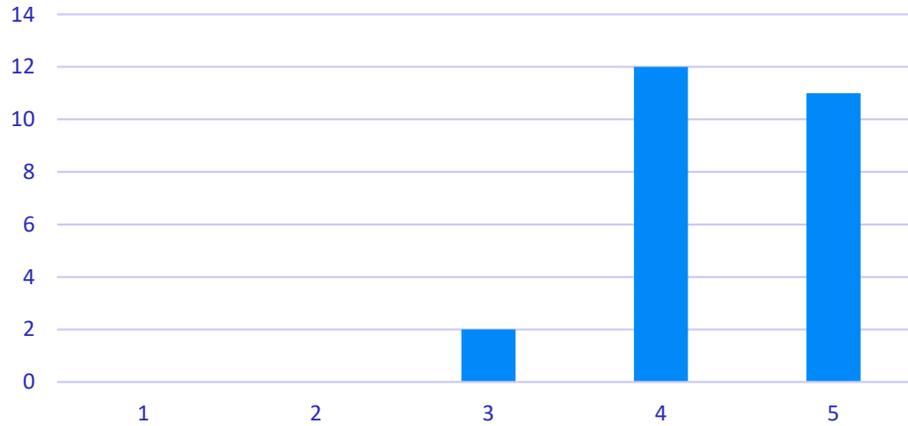


L'audit interne dans les établissements de  
l'enseignement supérieur : Les facteurs clés  
d'une bonne implémentation. Pr. Youssef ALAMI,  
Université Abdelmalek Essaâdi

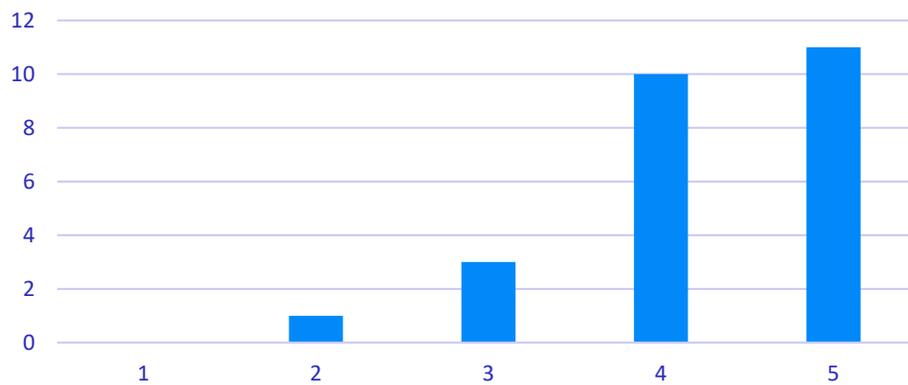


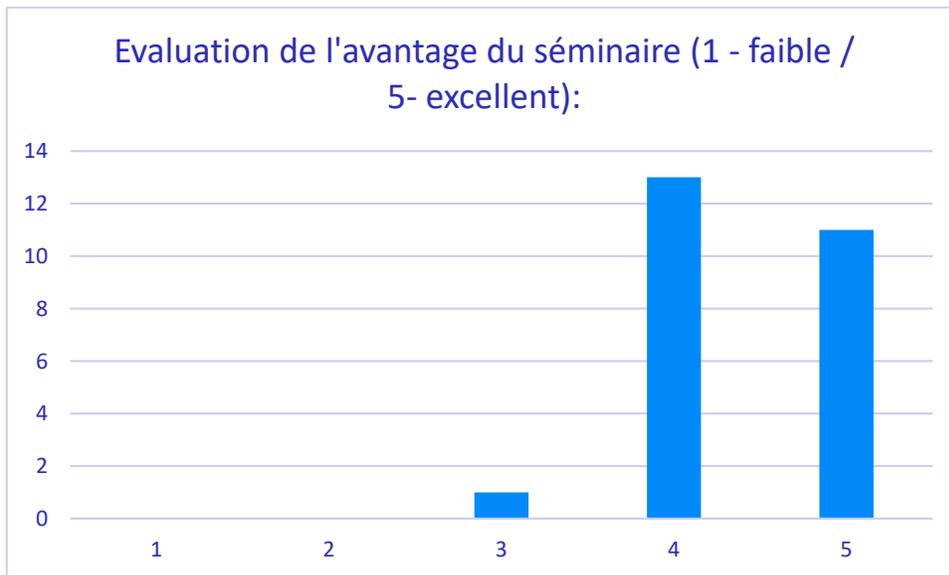
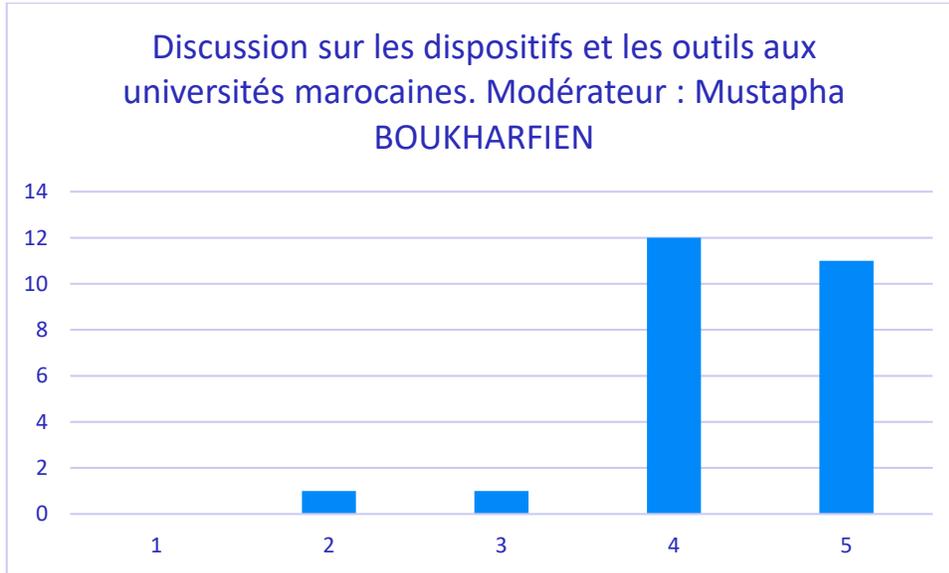


Expériences et vision à l'EhB. Canet KAREMAN,  
EhB

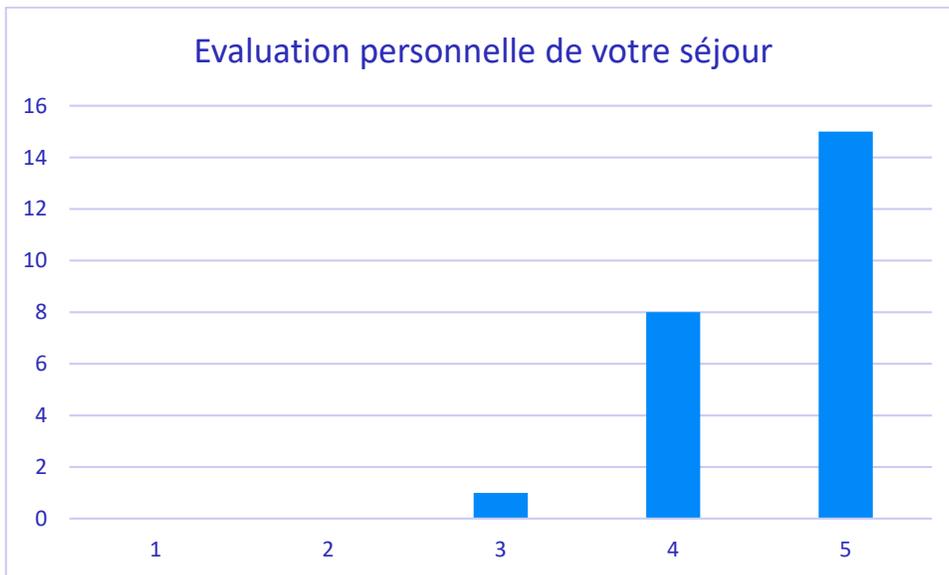
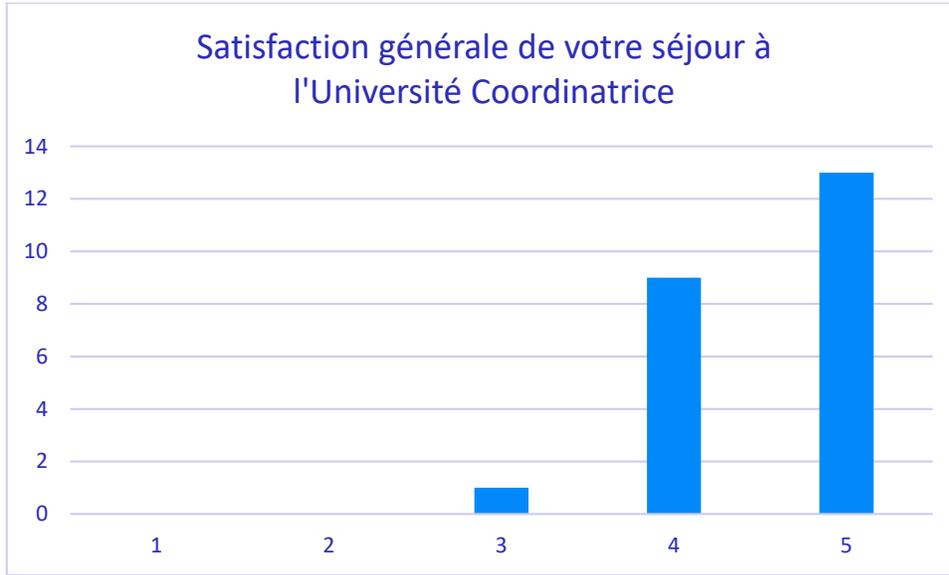


Appréhension des risques et évaluation de la  
performance par l'Audit interne en milieu  
universitaire, Mahamane HARO WADAH, UPM

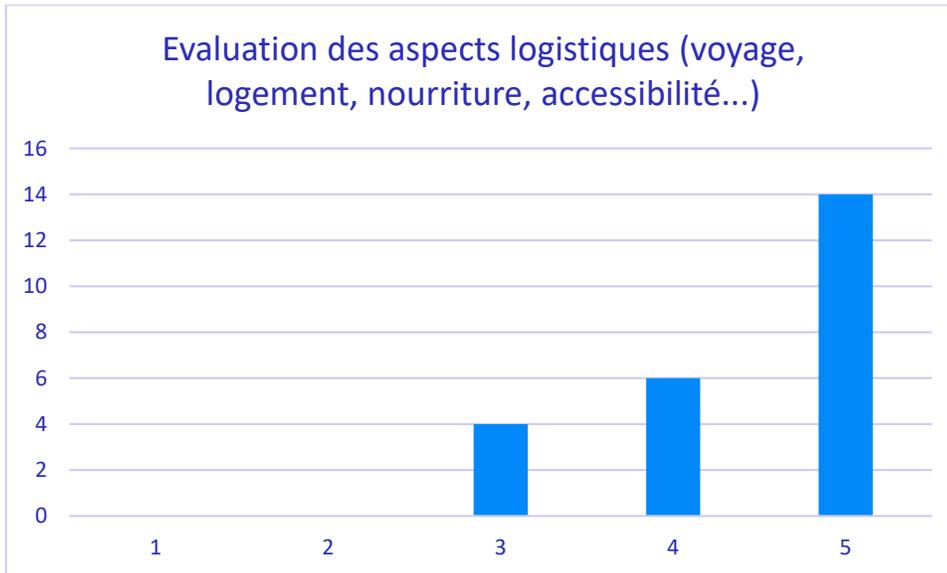




**La plupart des présentations ont été très bien évaluées. Néanmoins, certaines présentations ont été mal notées. Cela signifie que tout doit être mis en œuvre pour améliorer la qualité des présentations.**



**Les participants étaient satisfaits du séjour.**



### Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

- L'échange sur les expériences des autres universités (Benchmark)
- Échange des expériences et débats fructueux
- Les présentations et les discussions durant le séminaire et l'acquisition de nouvelles connaissances sur l'audit et contrôle interne.
- Les échanges entre les équipes présentes
- Le partage de sujets avec le reste des participants
- Accueil chaleureux de l'Université Privée de Marrakech

### Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour?

- La salle de travail de la deuxième journée non confortable
- Trajet un peu long entre Meknès et Marrakech

### Avez-vous des suggestions à l'égard de l'organisation et le contenu de notre (nos) prochaine(s) visite(s)?

- Plus d'explications sur les mots techniques relative à l'audit
- Effectuer des cas pratiques
- Il faut envoyer les invitations à l'avance, problème de visa

# AUDITUM

Bruxelles 27-28.06.2019

# QUALITY REPORT



2019

# CONTENTS

1

**Enquête de satisfaction**

**Enquête de satisfaction sur les réunions**

**2. ORGANISATION ET AVANTAGE**

# Enquête de satisfaction

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Quatrième réunion du consortium, Brussels, AuditUM

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

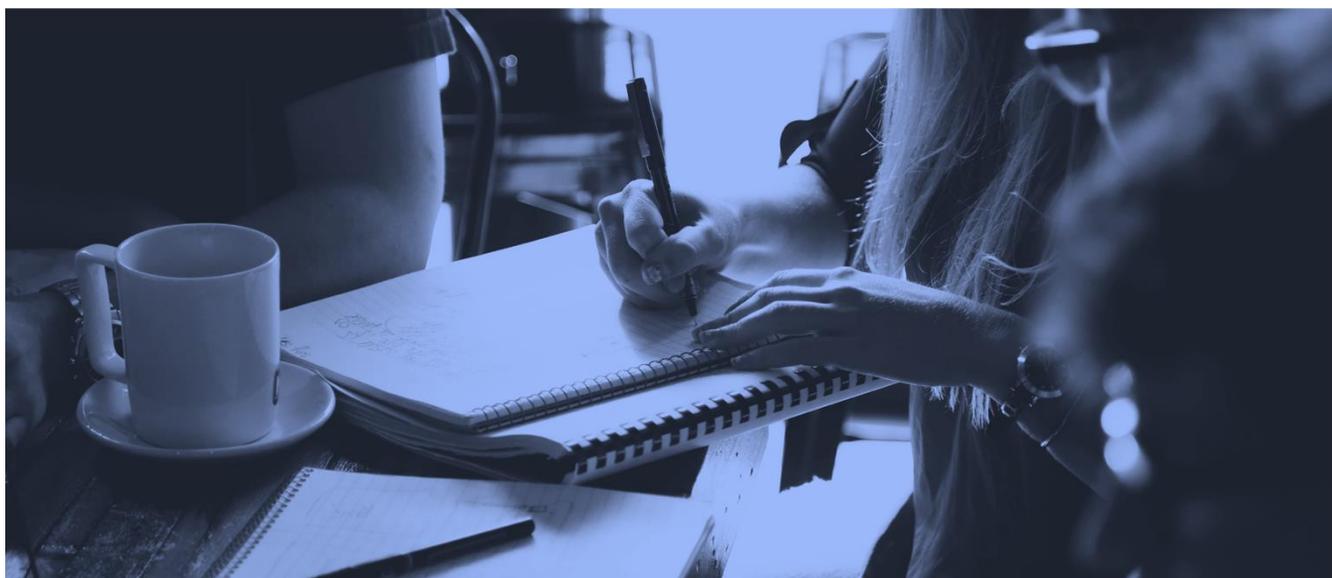
Participants du projet

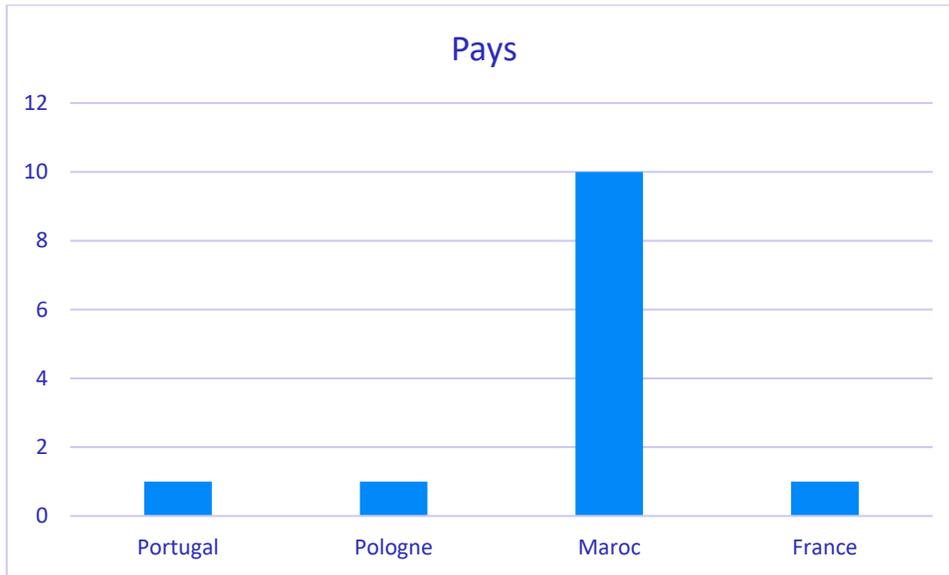
Lieu: Brussels, Belgium

Date: 27-28.06.2019

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

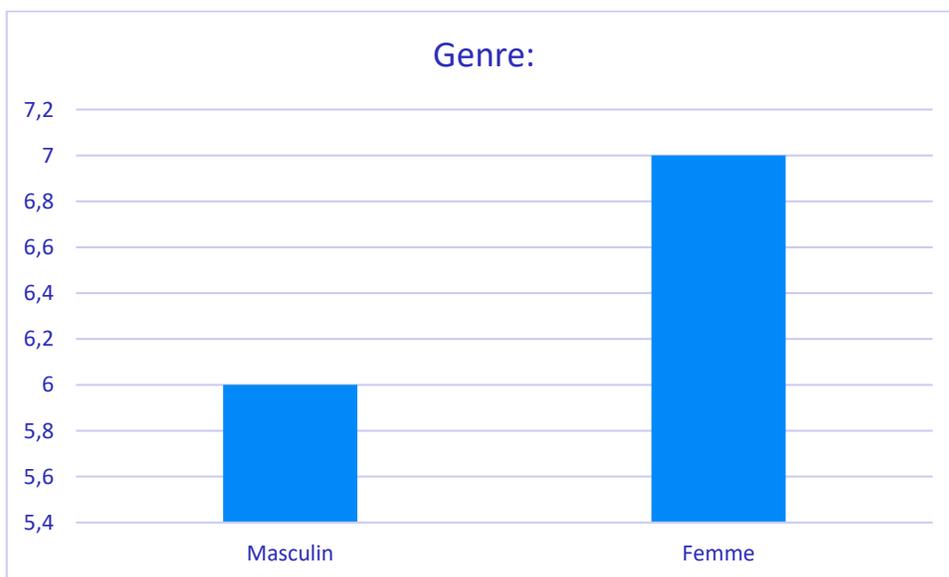
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).





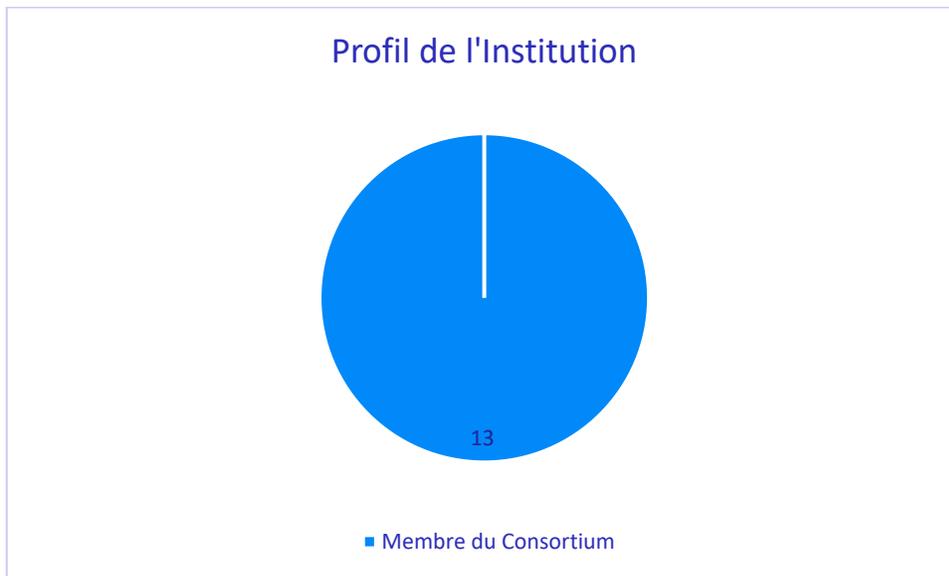
13 partenaires ont répondu l'enquête. Des partenaires de 4 pays ont participé à l'enquête. Le Maroc représentait le plus grand nombre de personnes (10). Un représentant est venu du Portugal, de Pologne et de France.

Les femmes constituaient la majorité des participants a l'enquête.

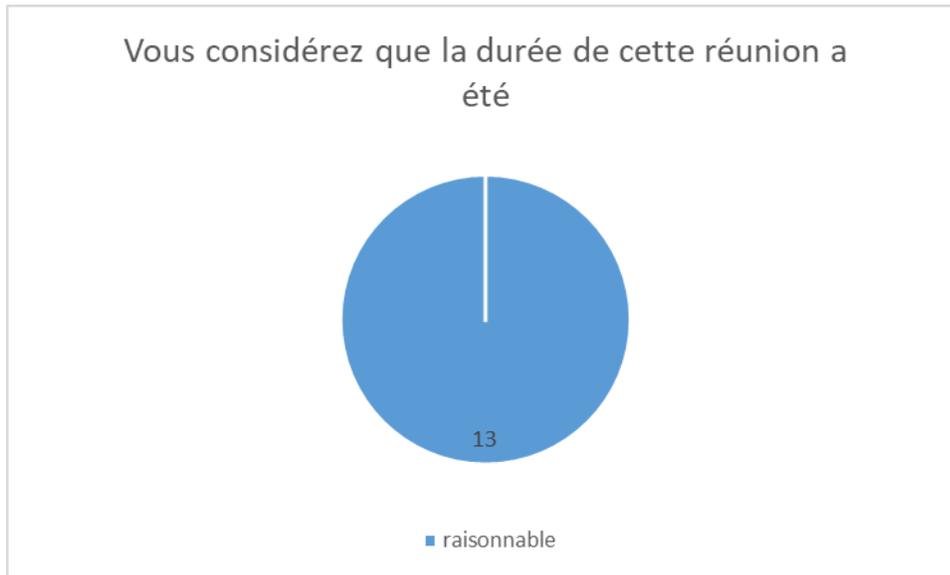


## ORGANISATION ET AVANTAGE

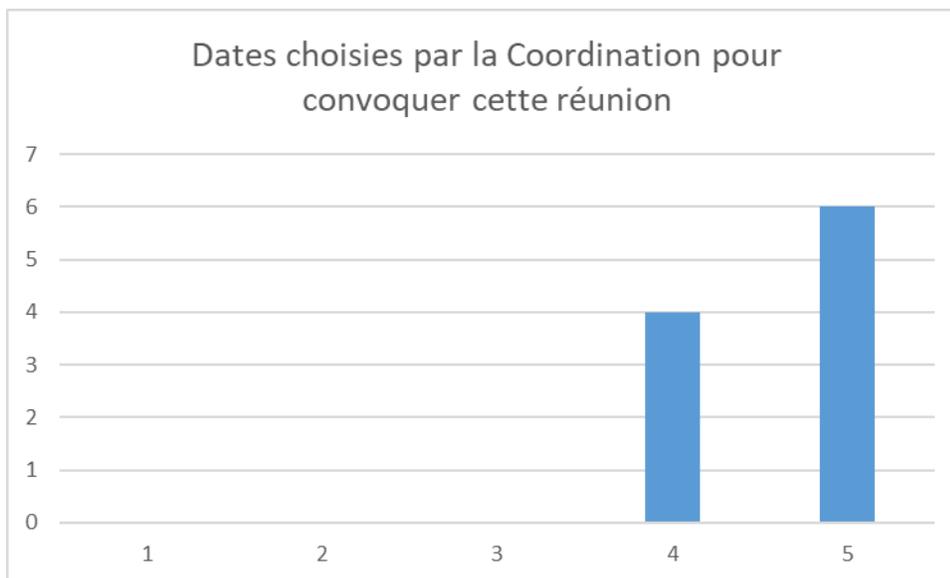
(1 - faible / 5 - excellent)



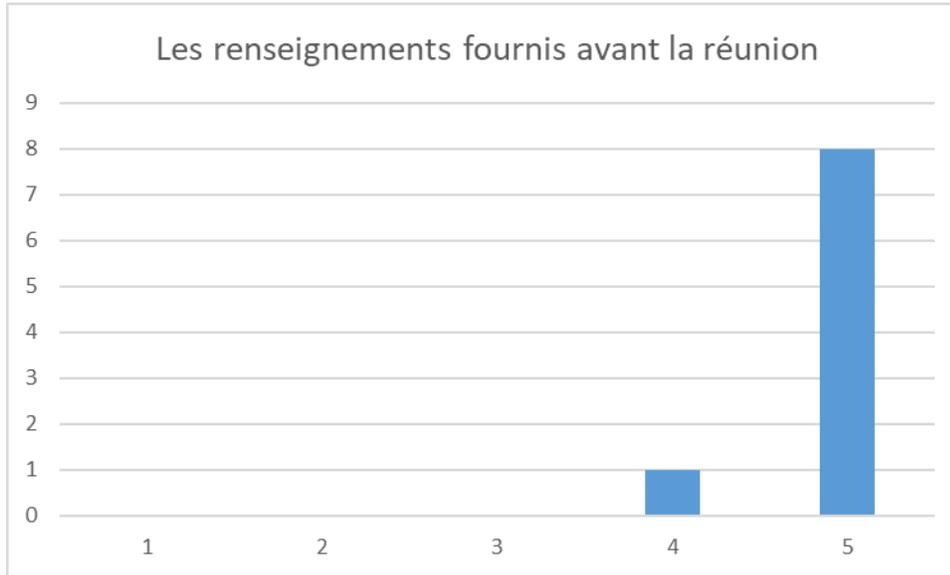
Tous les partenaires présents à la réunion qui ont répondu l'enquête étaient membres du consortium du projet.



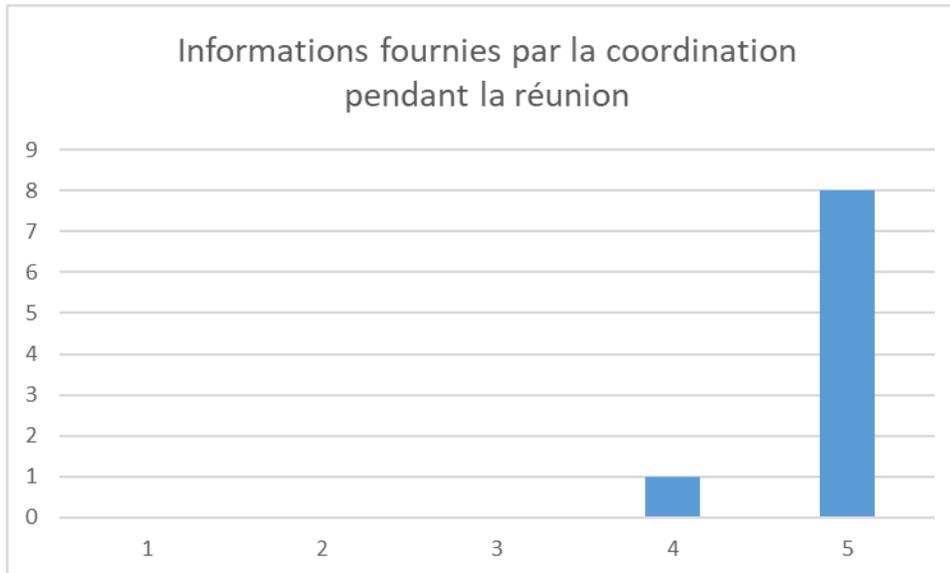
Tous les participants ont convenu que la durée de la réunion était suffisante.



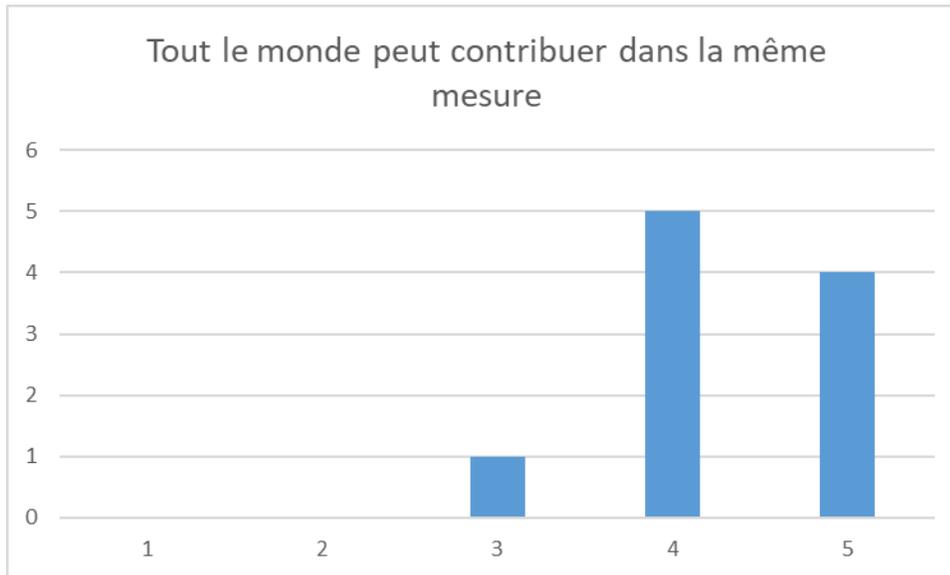
Tous les répondants ont confirmé que les dates sélectionnées pour la réunion étaient bonnes ou très bonnes.



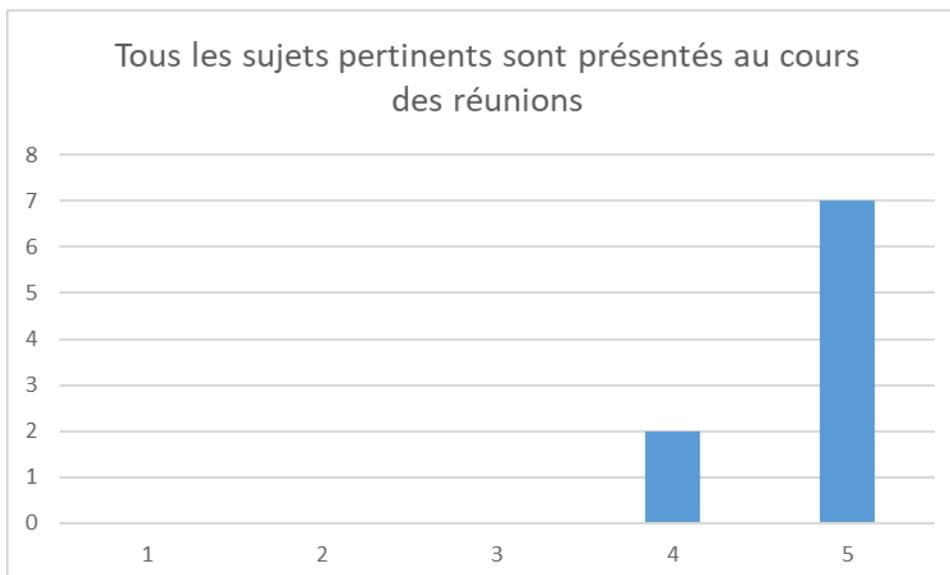
Huit personnes ont déclaré que les informations précédant la réunion étaient très suffisantes et une personne a indiqué la réponse « suffisante ».



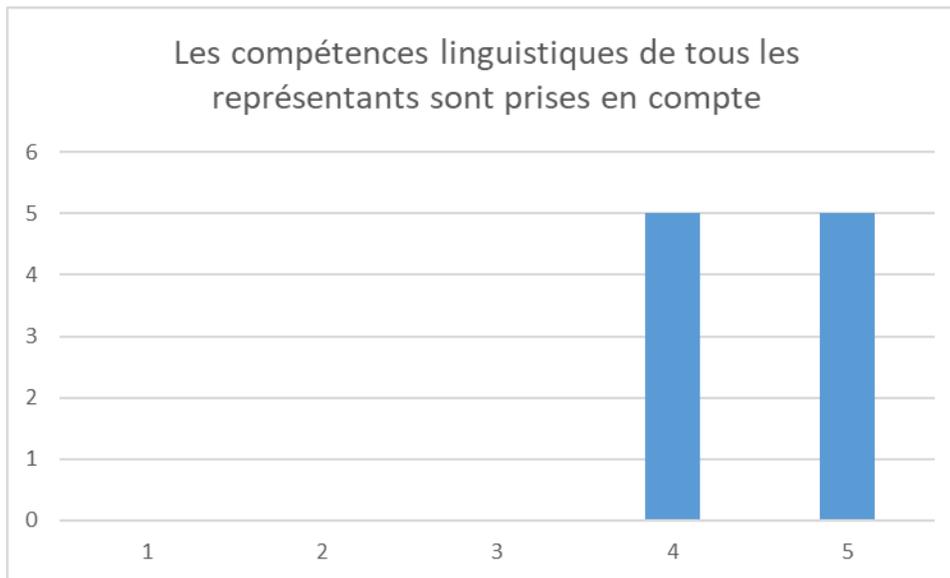
Les informations fournies lors de la réunion ont été reçues de la même manière.



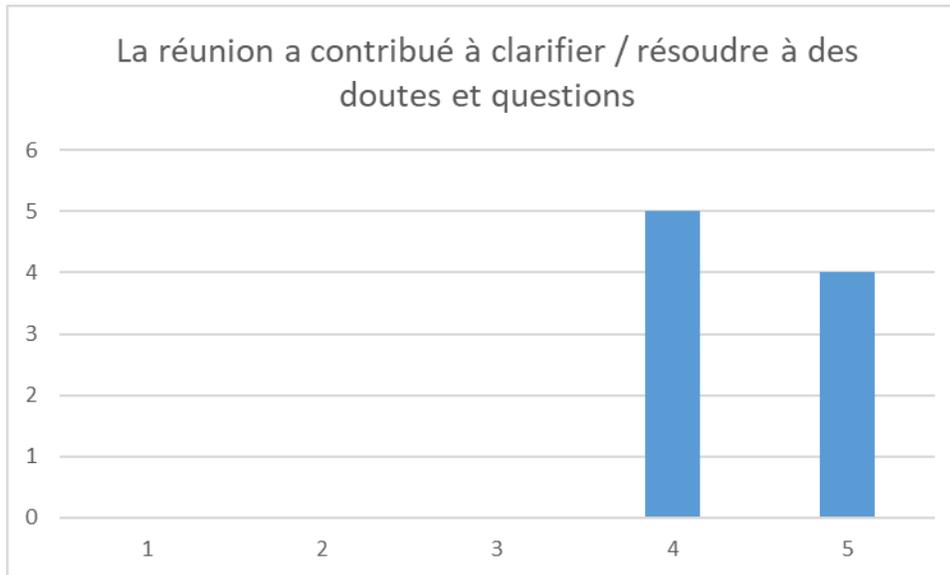
La plupart des répondants ont déclaré que tous les participants à la réunion pourraient y participer dans la même mesure. Un répondant a pensé qu'il avait pu assister à la réunion avec modération.



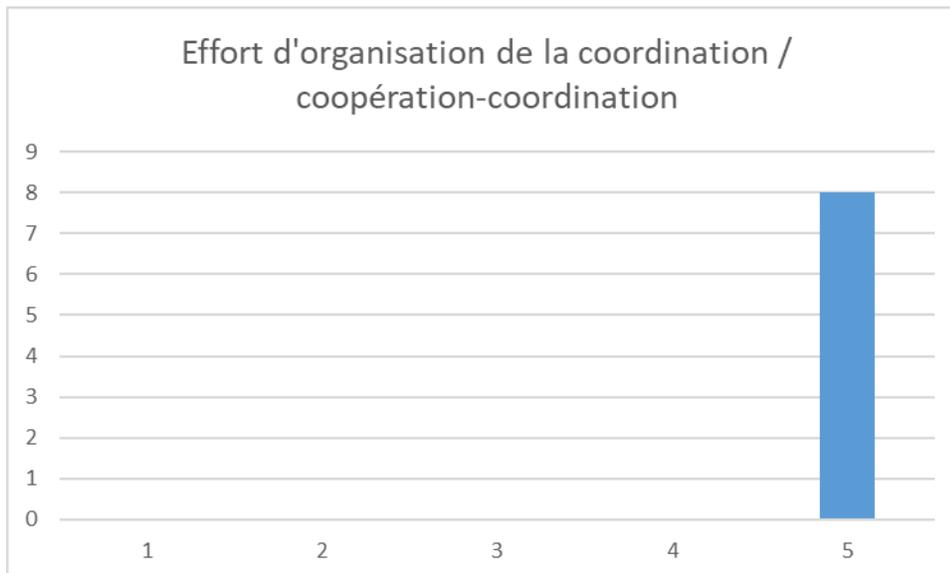
Tous les participants ont reconnu que l'ordre du jour de la réunion incluait tous les sujets pertinents devant être abordés à ce stade de la mise en œuvre du projet.



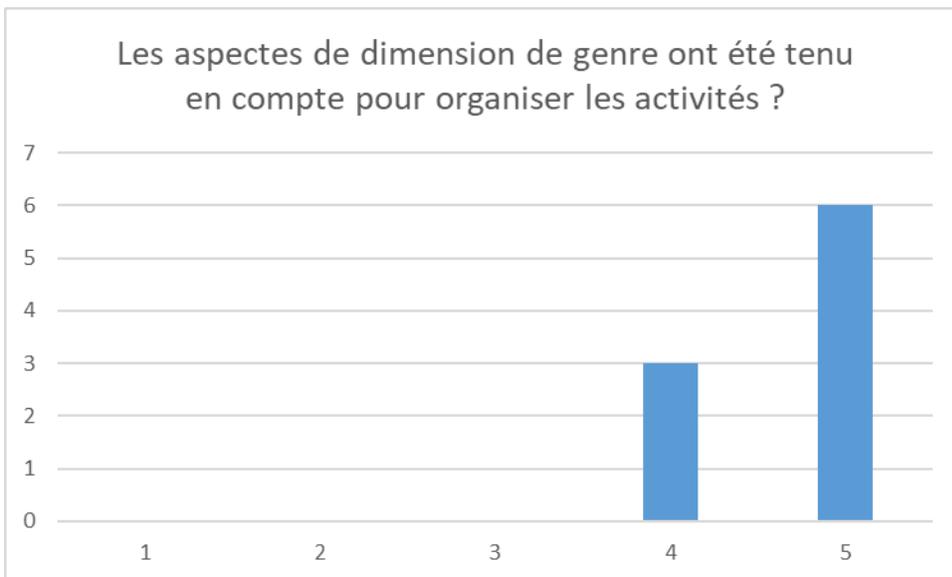
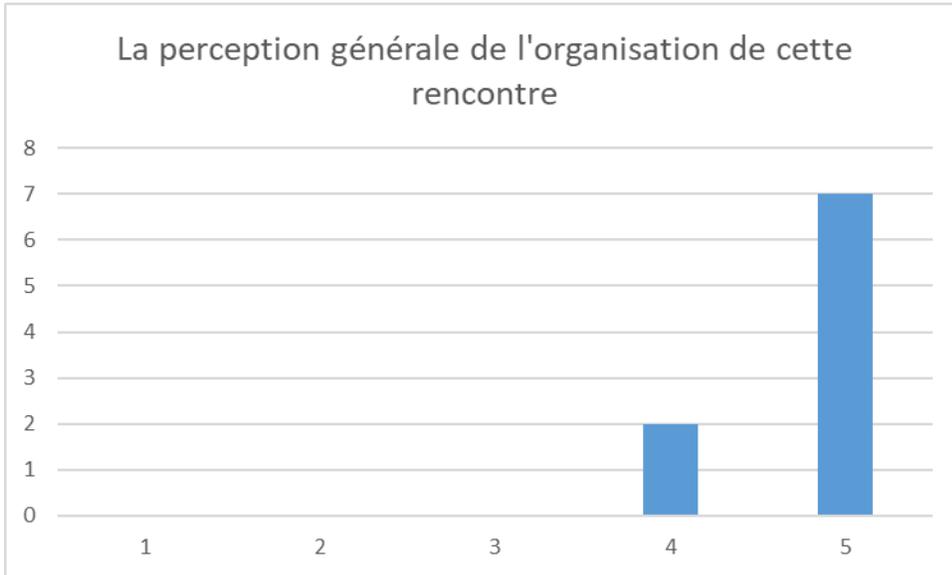
Les questions concernant la langue n'étaient pas un problème lors de la réunion.



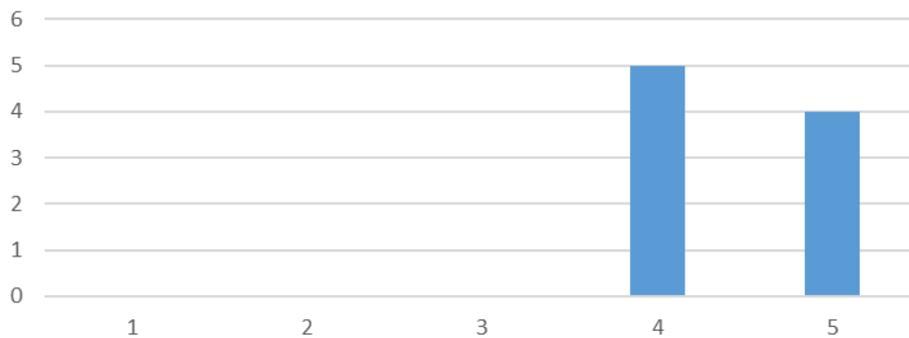
Grâce à la réunion, toutes les questions difficiles concernant le projet ont été résolues.



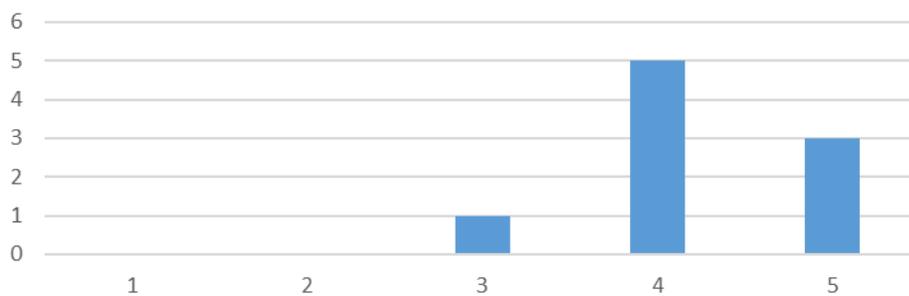
Tous les participants ont très bien évalué l'organisation de la réunion.



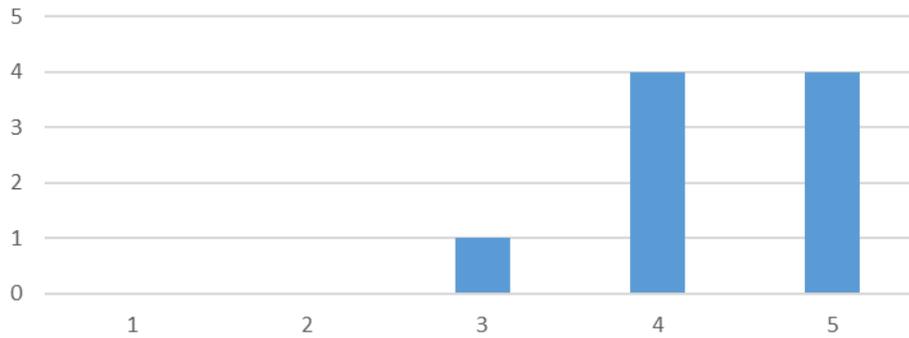
Avancements dans le projet. Activités réalisées jusqu'à présent. Présentation et approbation des référentiels de contrôle et d'audit interne (lot 3.1. et 3.2.). Université Privée de Marrakech



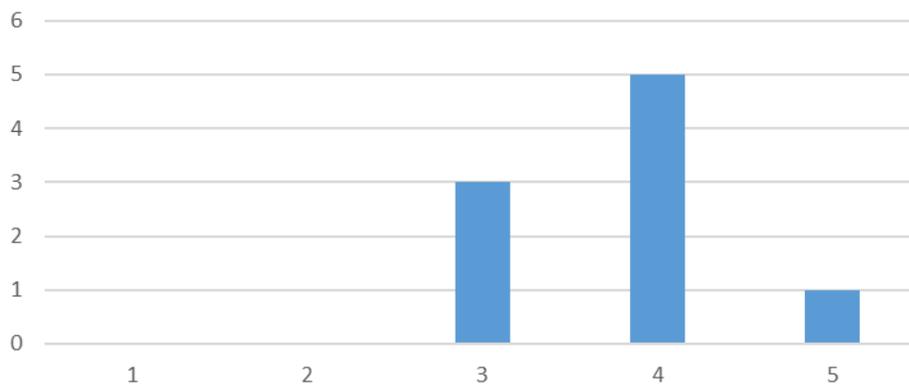
Lancement des activités du lot 4. Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques. Erasmushogeschool Brussels.

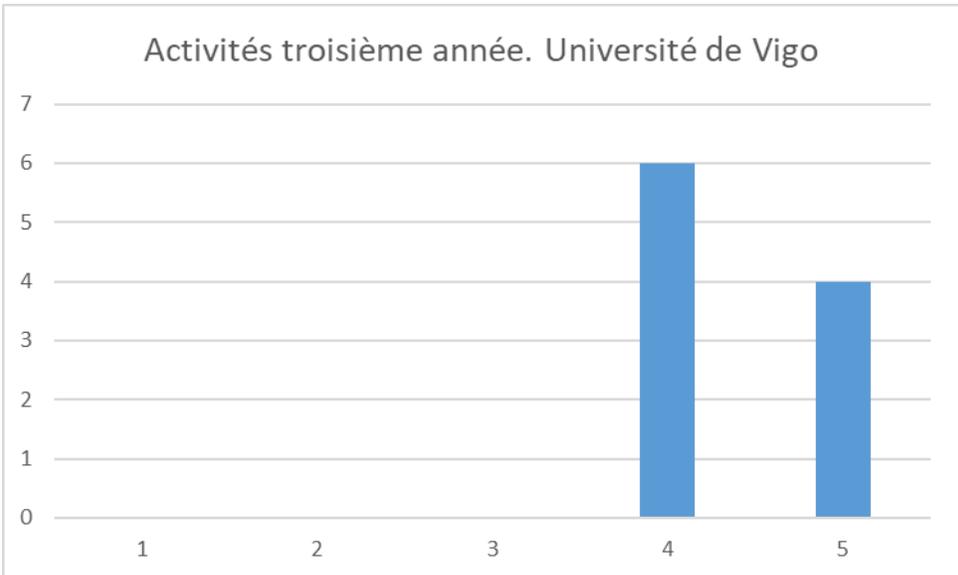
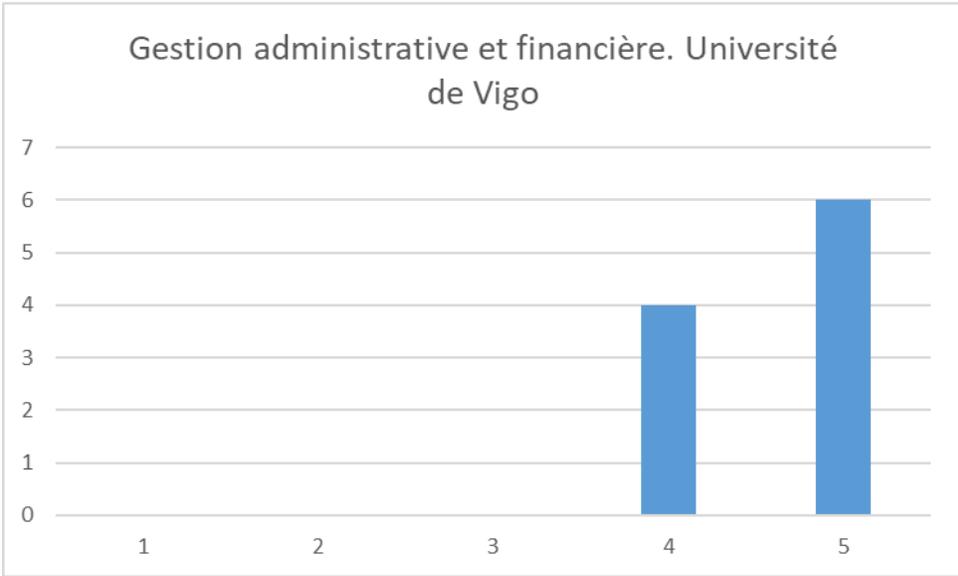


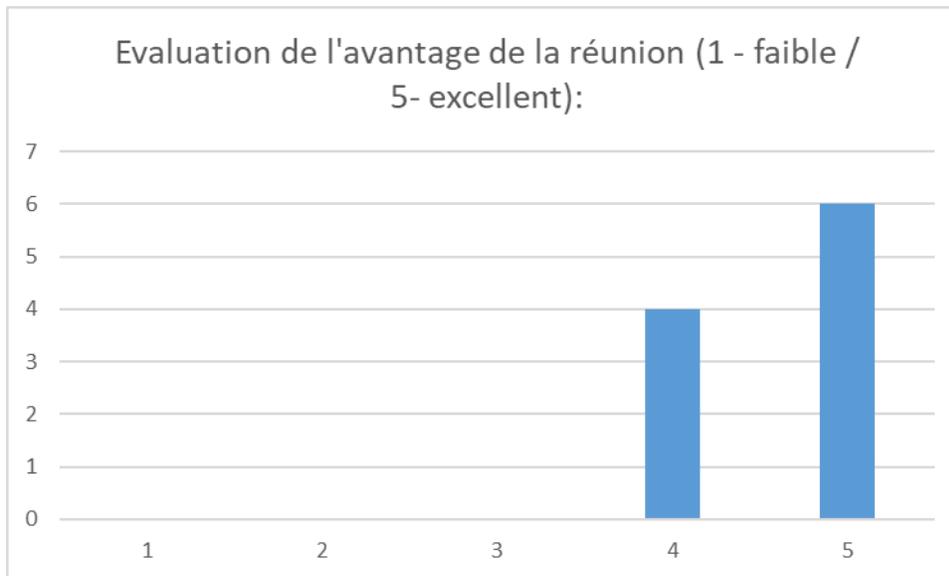
Caractéristiques de l'équipement du projet.  
Descriptif fonctionnel et technique. Appel  
d'offres. Liste des ressources techniques et  
ouvrages. Université Abdelmalek Essaâdi



Evaluation des activités de la deuxième année du  
projet. Evaluation externe de la qualité. Lodz  
University of Technology



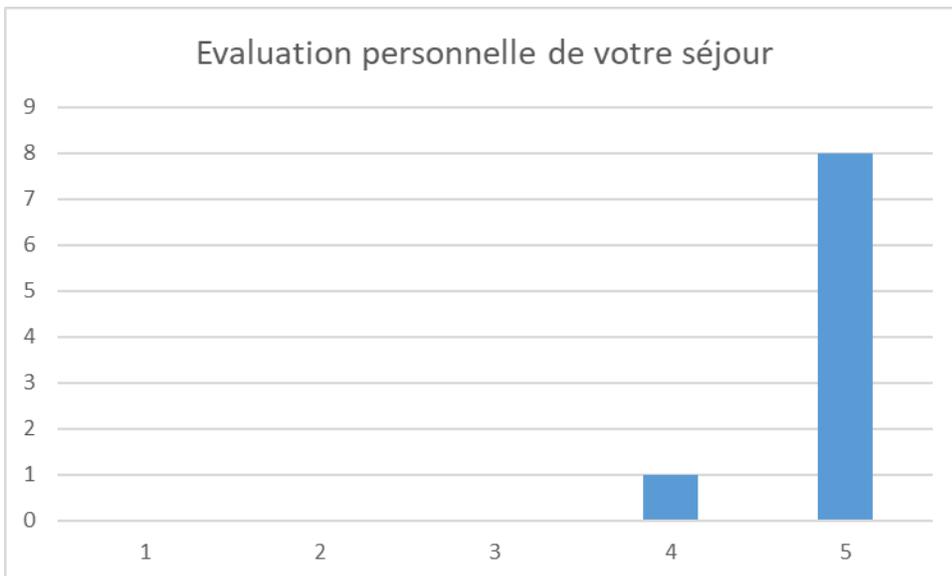
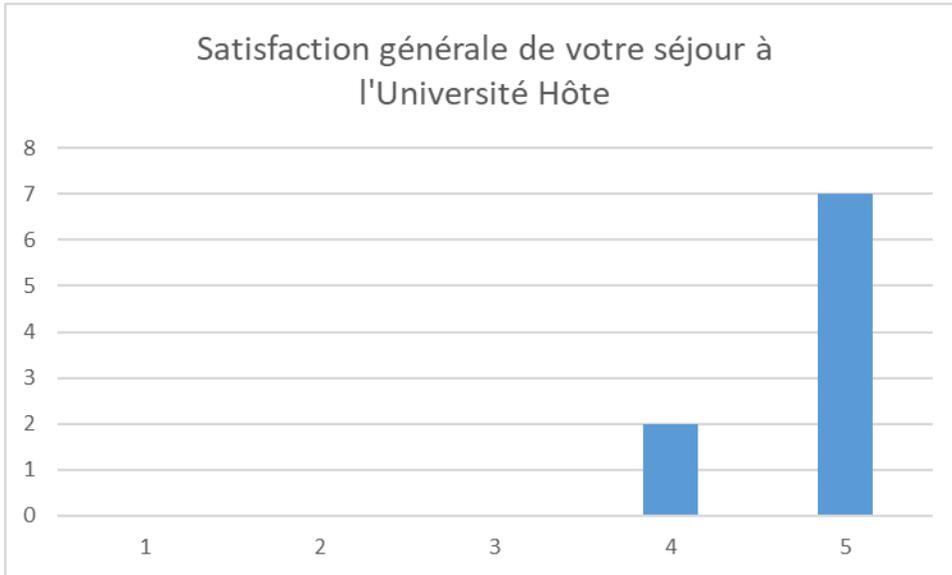


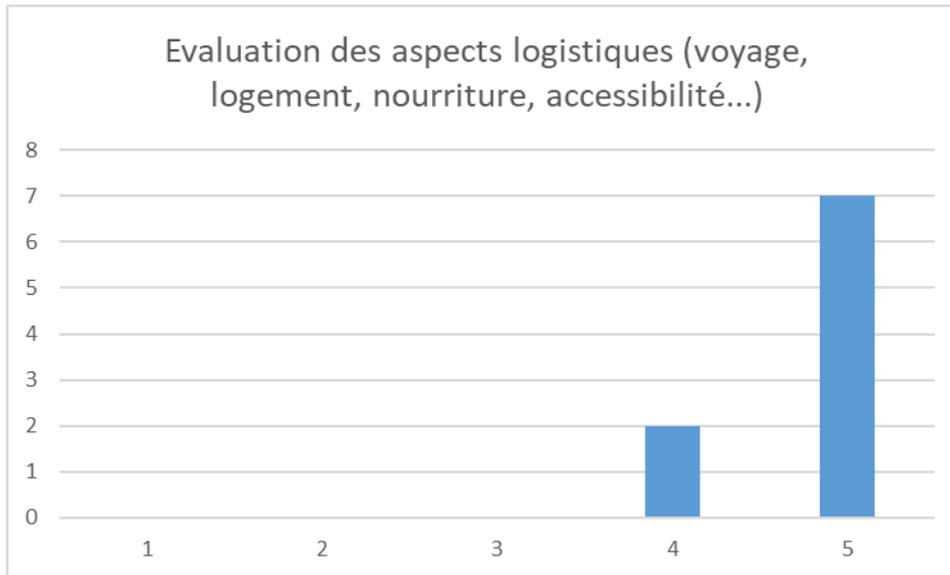


Tous les exposés de fond présentés au cours de la réunion ont été jugés très bons ou bons. Les répondants individuels ont jugé les présentations plutôt bonnes (3 sur 5). Cela signifie que les intervenants s'efforcent de maintenir la qualité de la présentation et fournissent aux participants le plus d'informations possible.

Les participants à la réunion ont formulé des commentaires généraux sur l'organisation de la réunion:

- envoi des documents sujet des discussions ou approbation au moins 3 semaines avant. Grace à cela, la discussion sur les sujets présentés sera plus facile et le contenu sera davantage basé sur l'utilisation.





### Quels sont les aspects les plus positifs de votre séjour?

- Bonne organisation de la reunion et une excellente coopération entre partenaires
- Echanges fructueux
- L'esprit d'équipe
- Thèmes traités (Exp. présentation de Pr. AJANA)
- la réunion elle même
- Il faisait beau et chaud
- Echange très positif sur les aspects
- les échanges avec les différents partenaires

### Quels sont les aspects les plus négatifs de votre séjour?

- Le changement à chaque fois quelques participants remis les points sur lesquels on a déjà tranché en question ce qui retarde l'avancement des travaux du projet

# AUDITUM

MEKNES 25.10.2019

# QUALITY REPORT



2019

# CONTENTS

1

**Enquête de satisfaction**

**Enquête de satisfaction sur les réunions**

**2. ORGANISATION ET AVANTAGE**

# Enquête de satisfaction

## Enquête de satisfaction sur les réunions

Enquête de satisfaction sur les réunions du consortium. Deuxième séminaire de diffusion des résultats, Meknes, AuditUM.

Pour les membres du Consortium/Institutions partenaires/Institutions

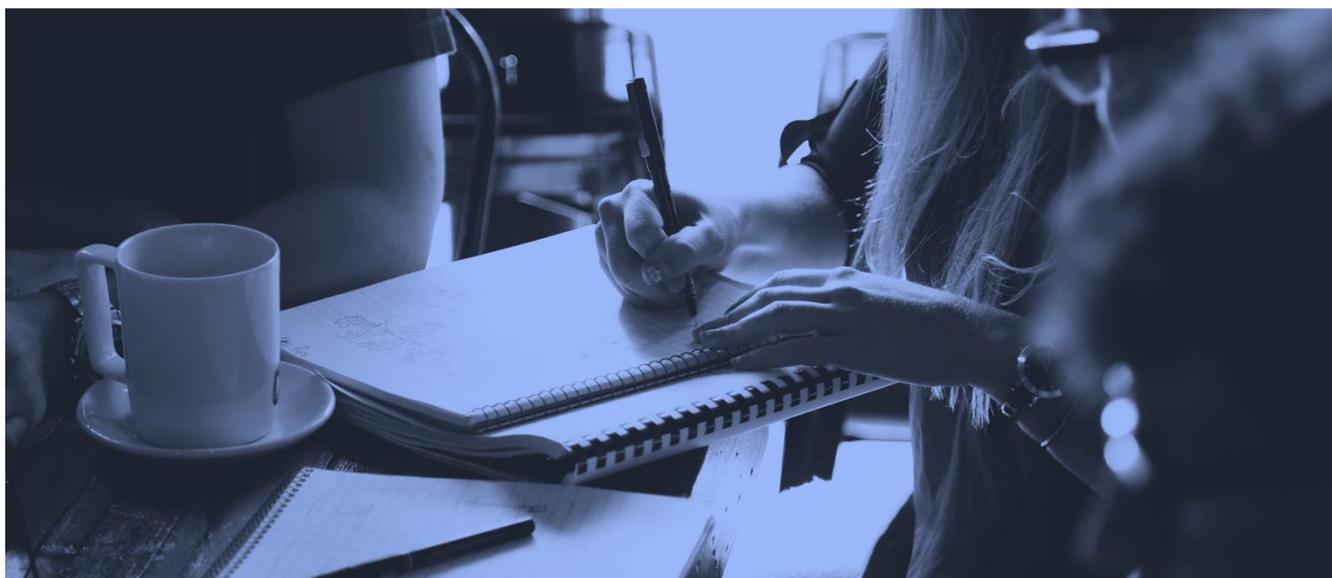
Participants du projet

Lieu: Meknes, Maroc

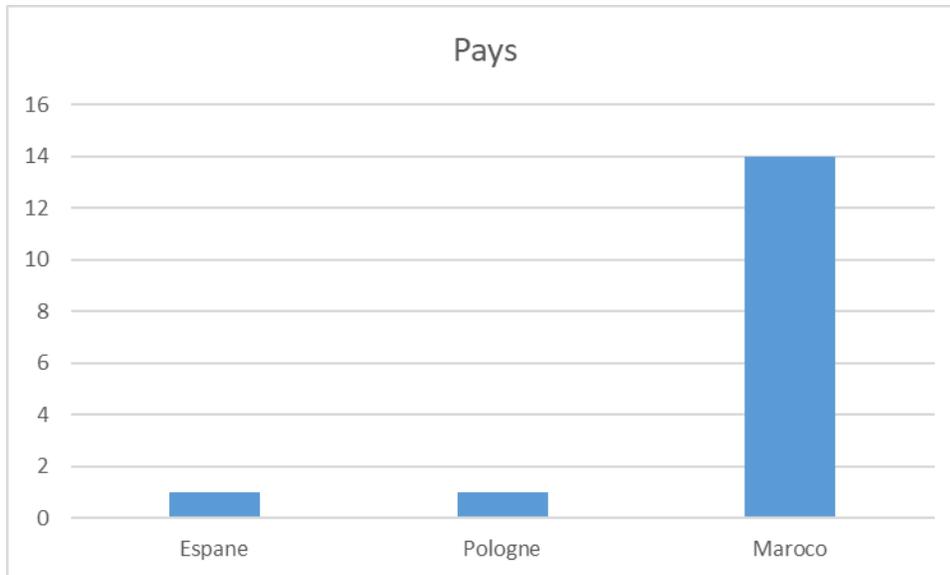
Date: 25.10.2019

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

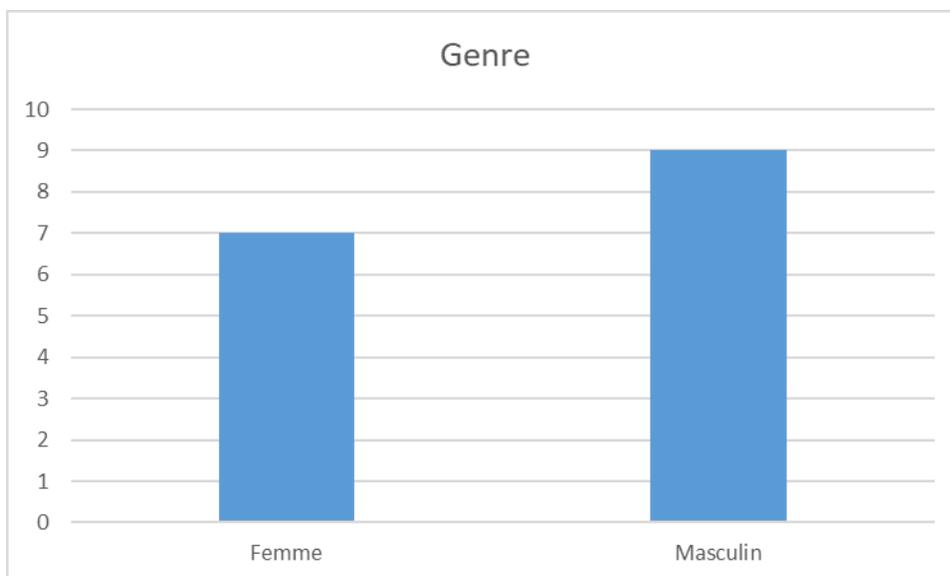
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



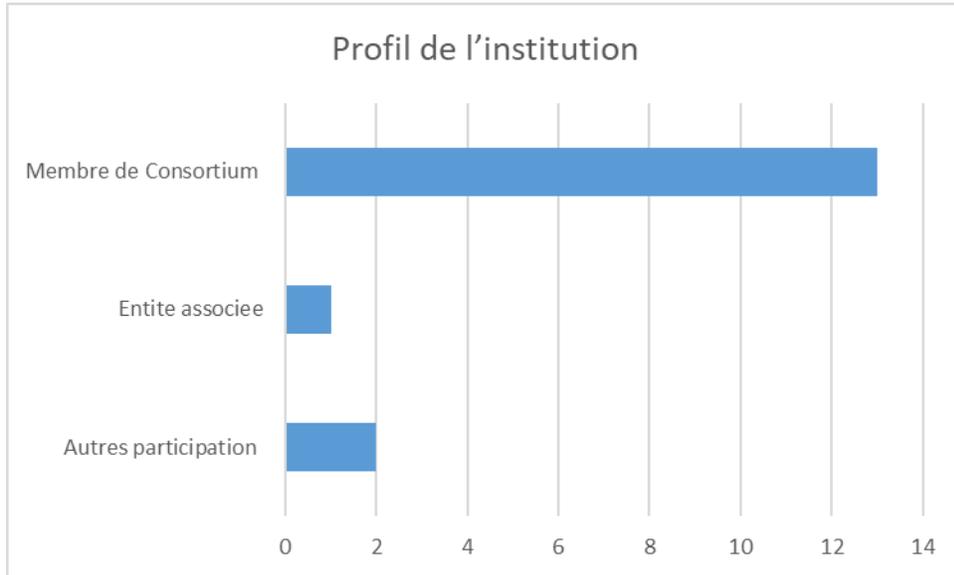
Des représentants de trois pays ont participé à la l'enquête: le Maroc (14 personnes), l'Espagne (1 personne) et la Pologne (1 personne).



Il y avait 9 hommes et 7 femmes parmi les répondants.

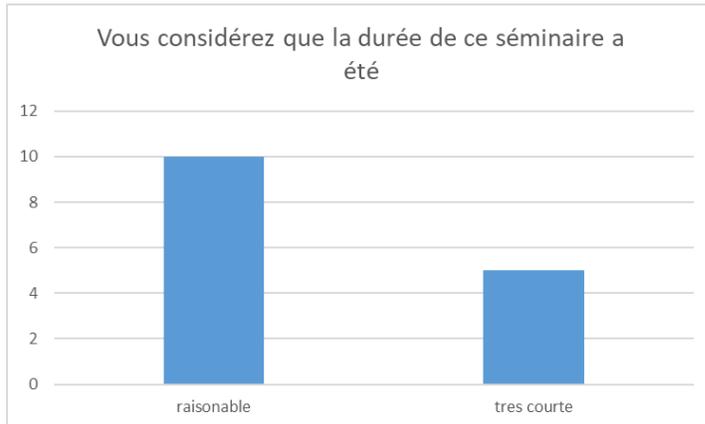


13 partenaires provenaient des institutions du consortium du projet, les autres personnes représentaient d'autres institutions.



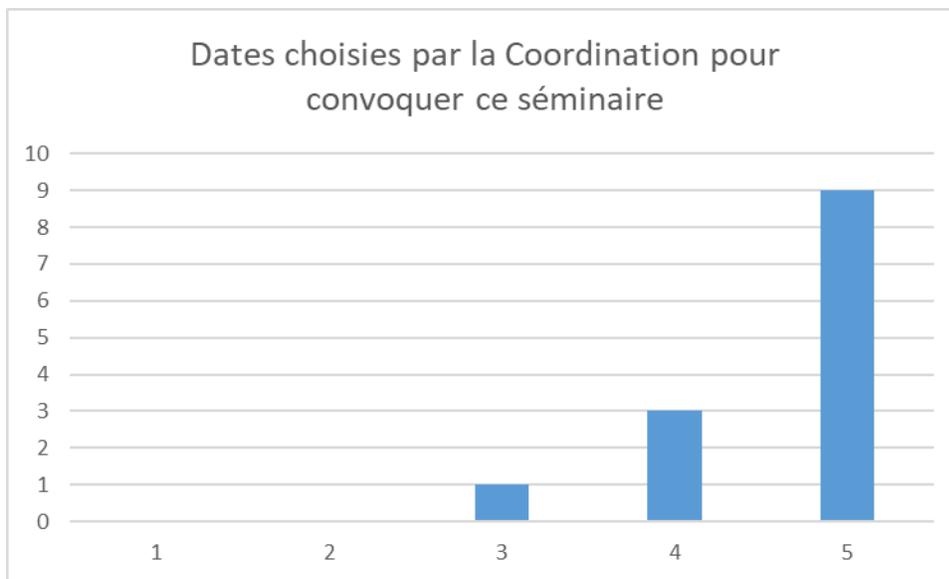
## ORGANISATION ET AVANTAGE

10 participants ont estimé que la durée de la réunion était appropriée et 5 l'ont jugée trop courte.

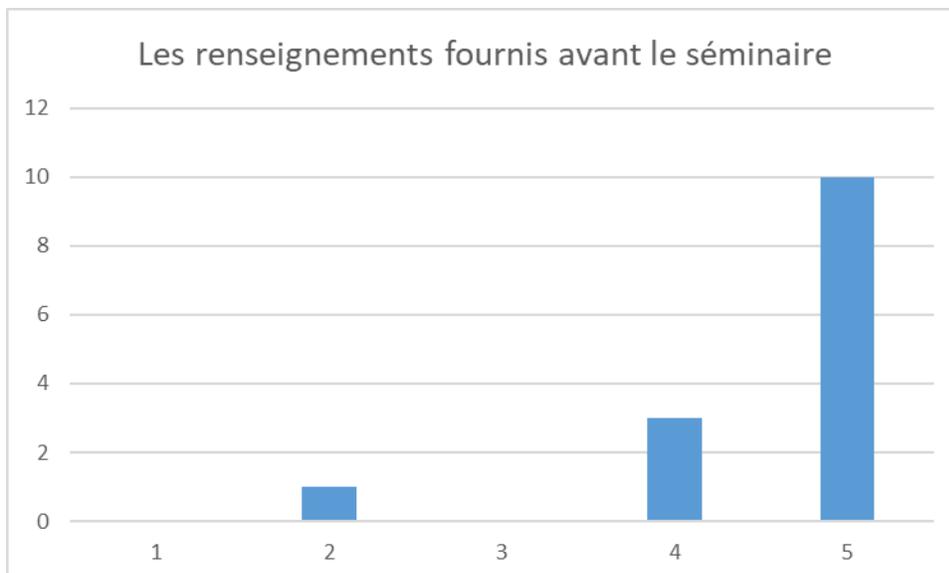


Classez les aspects suivants (1 - faible / 5 - excellent)

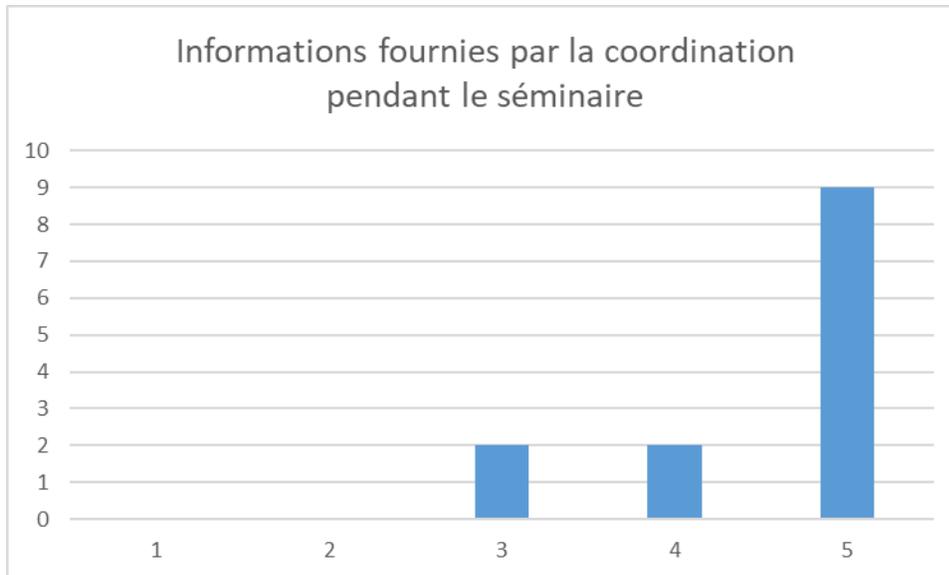
En ce qui concerne la date de la réunion, ces dates ont été jugées très bonnes par 9 personnes, 4 personnes les ont trouvées bonnes et pour 3 personnes, elles n'étaient pas très pratiques.



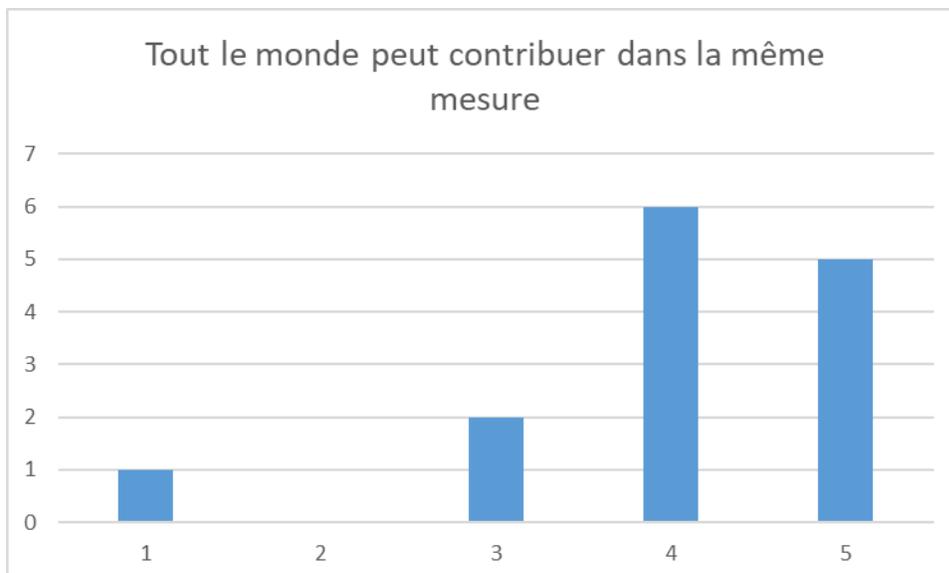
Neuf participants étaient satisfaits des informations fournies avant la réunion, mais une personne les a jugées insuffisantes.



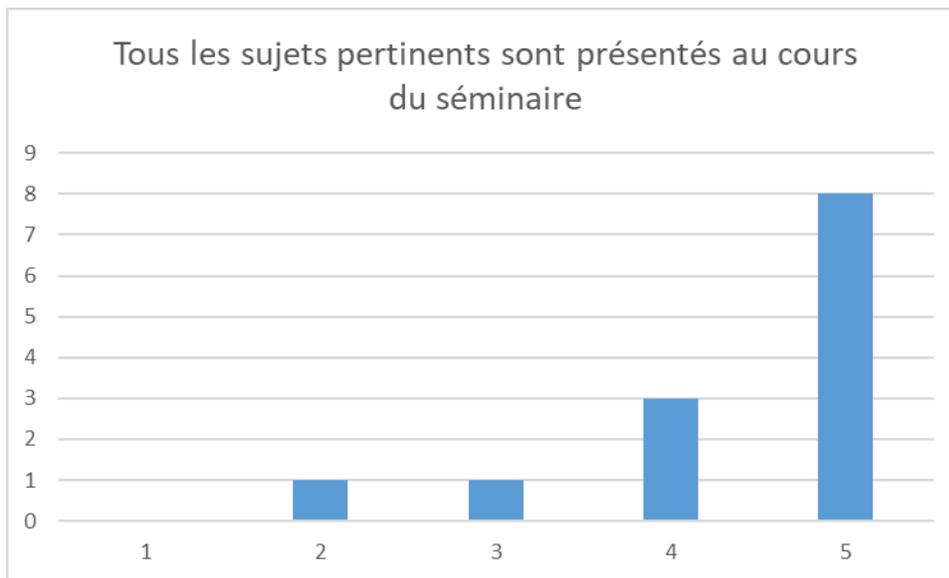
Tous les participants n'étaient également pas satisfaits des informations fournies lors de la réunion. 3 personnes les ont trouvés insuffisantes.



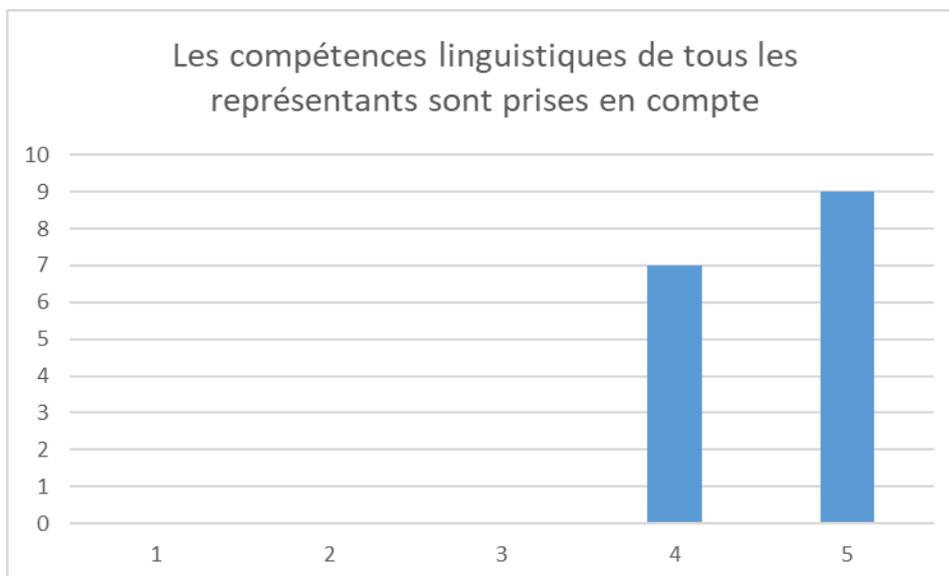
Les participants à la réunion ont décidé que tout le monde ne pouvait pas participer dans la même mesure. Une personne a trouvé que sa participation à la réunion était très difficile. Cependant, plus de la moitié des participants ne partageaient pas cette opinion.

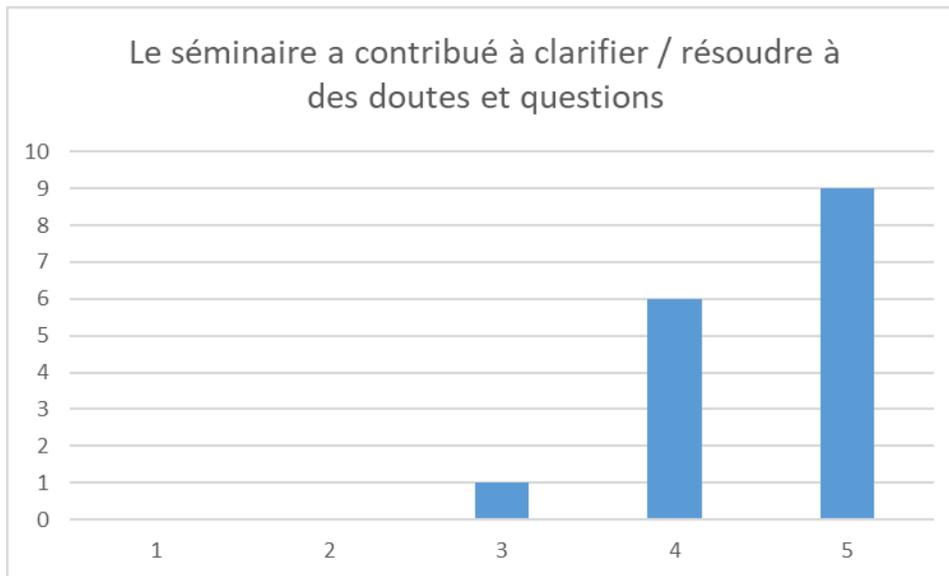


Cinq participants ont déclaré que toutes les questions importantes n'avaient pas été discutées lors de la réunion. Il est donc important qu'à l'avenir, l'ordre du jour de la réunion contienne toutes les questions importantes à discuter.

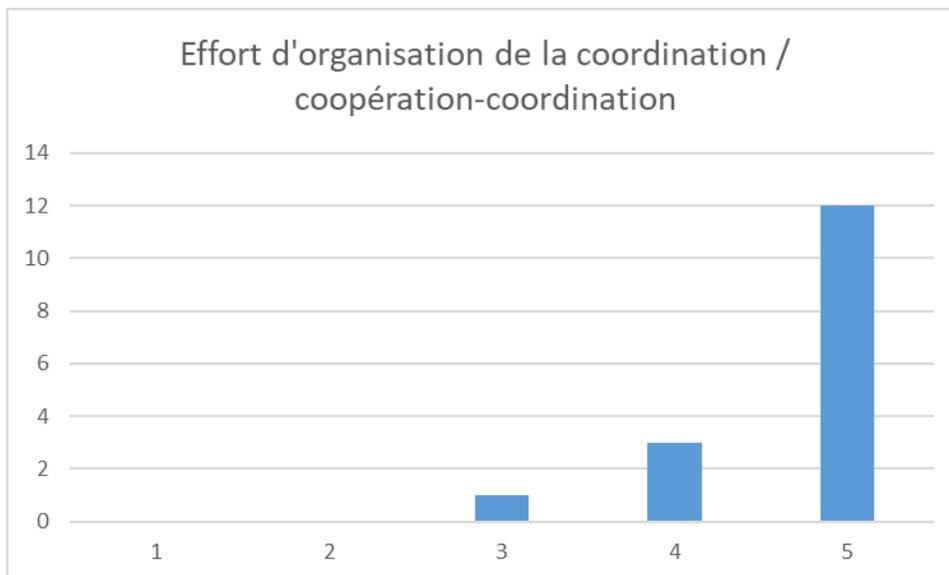


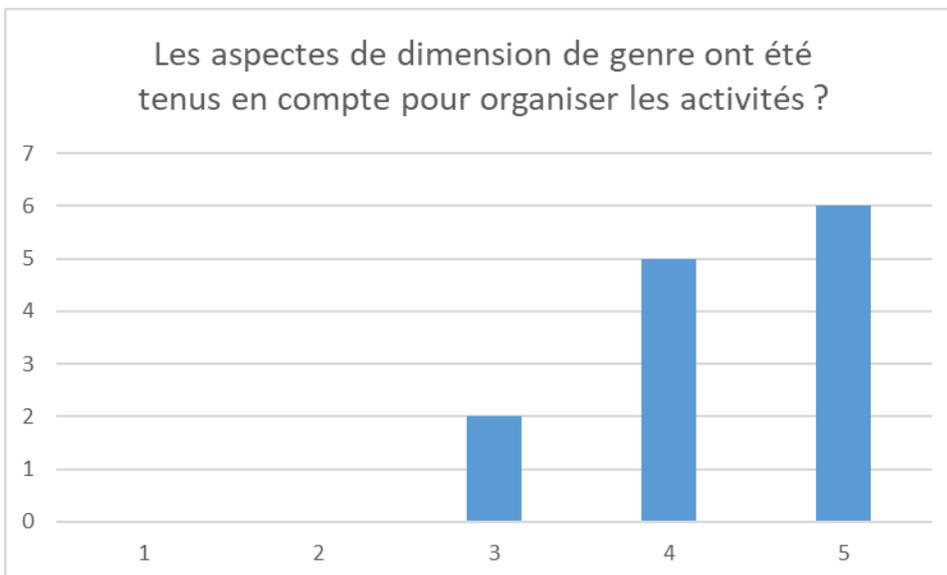
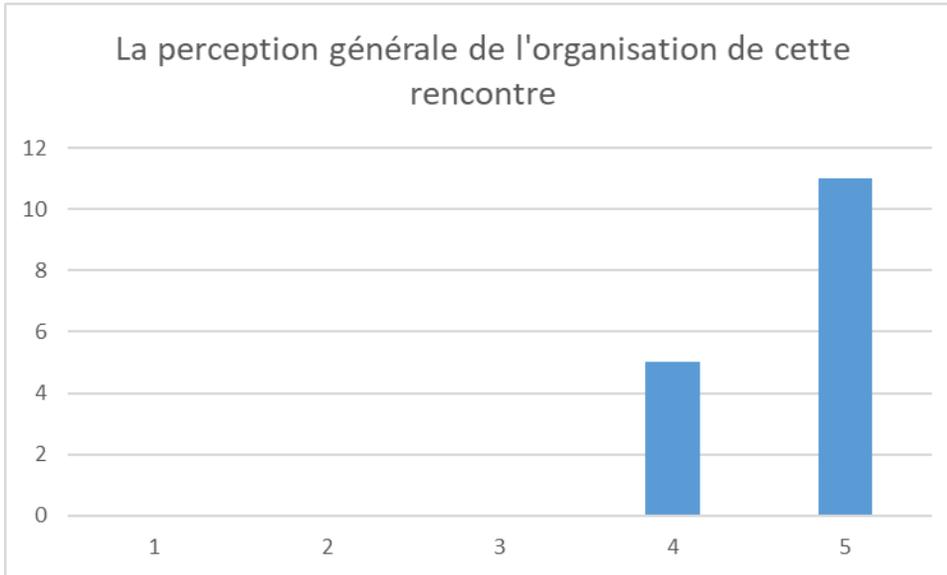
Tous les participants à la réunion ont convenu que leurs compétences linguistiques avaient été prises en compte lors de la réunion.



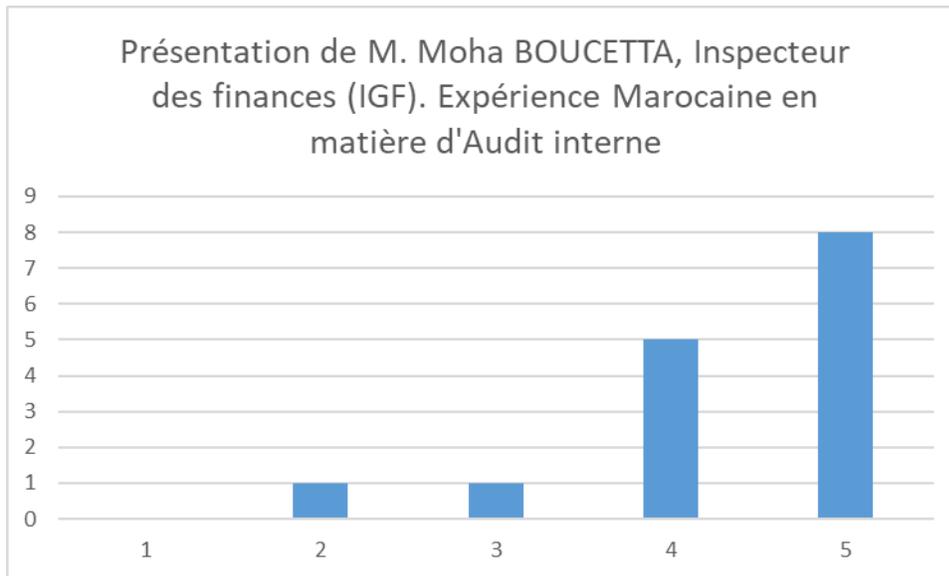


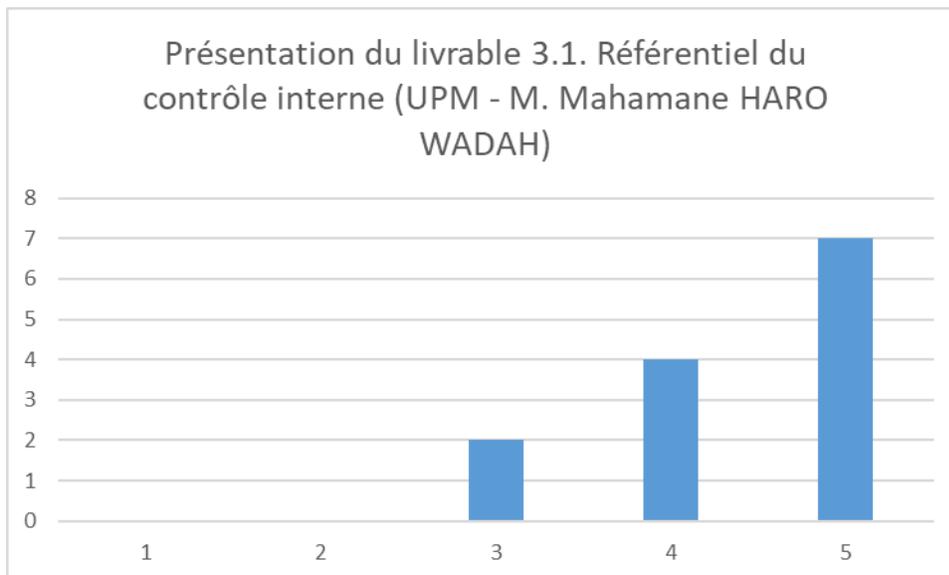
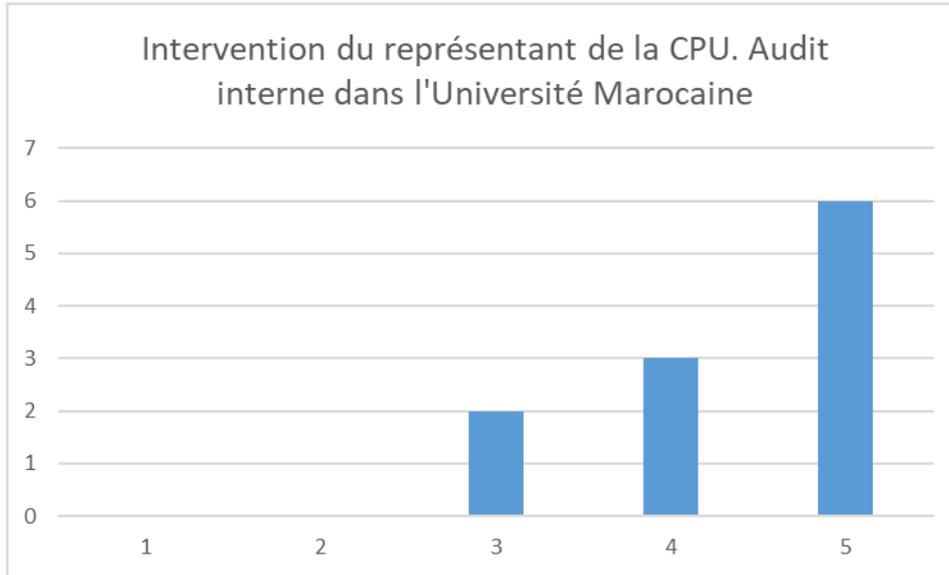
L'organisation de la réunion a été très bien évaluée par tous les participants.

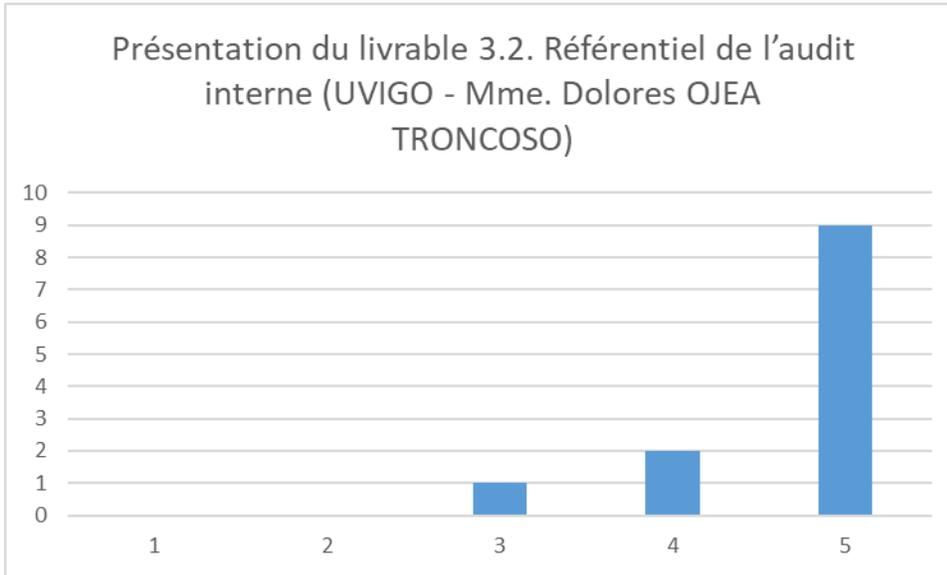




La plupart des exposés ont reçu une note de 3 à 5. Malheureusement, certains orateurs ont également reçu une note de 2, ce qui signifie qu'ils devaient à l'avenir redoubler d'efforts pour améliorer la qualité de leurs exposés.

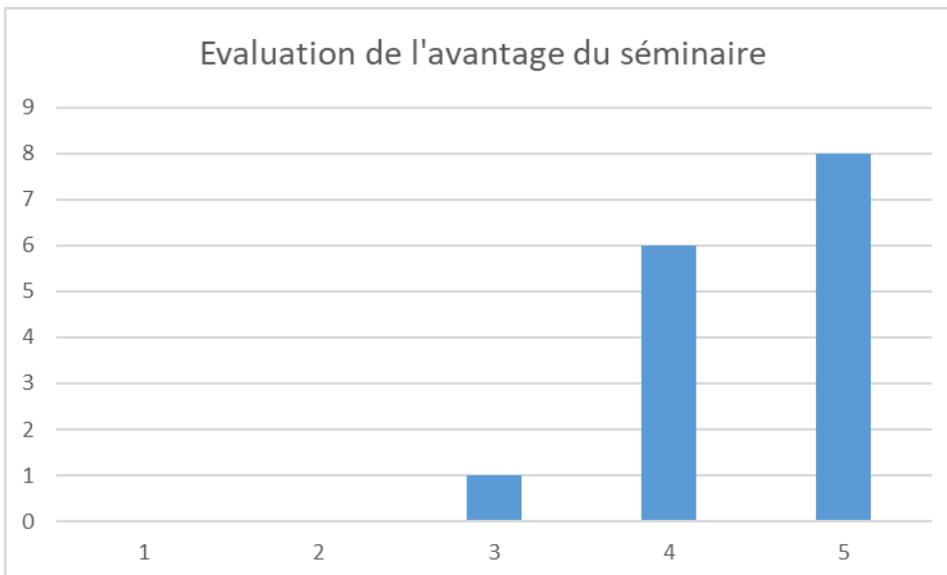


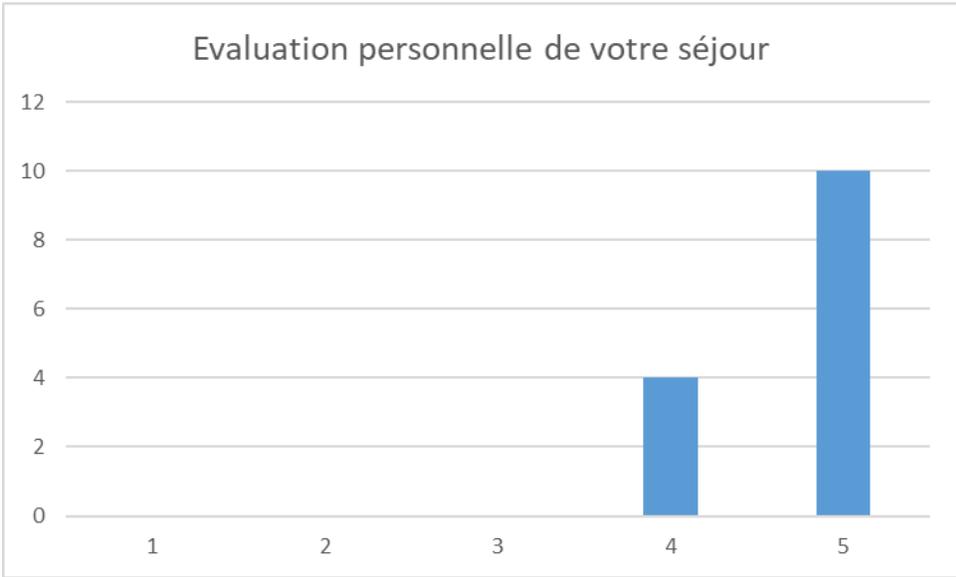
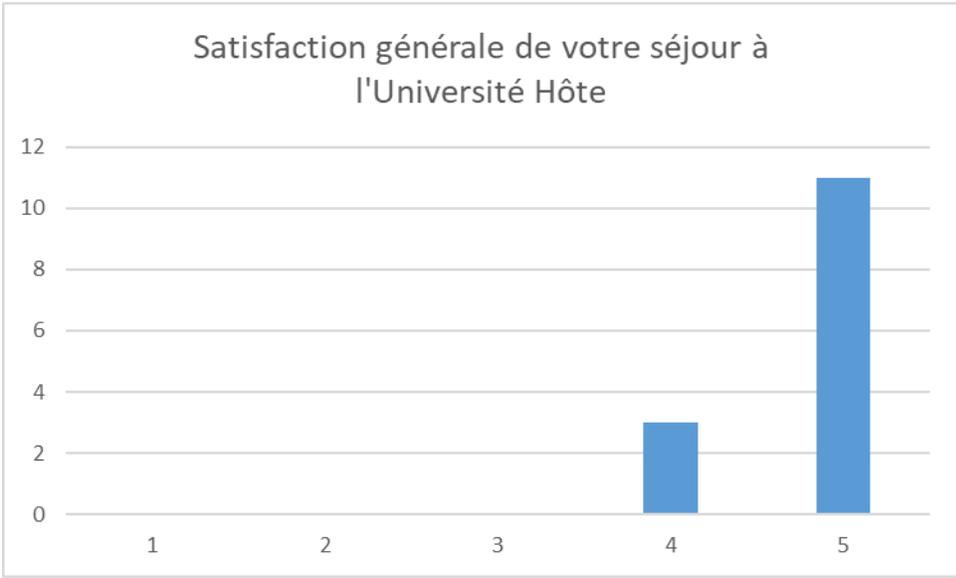


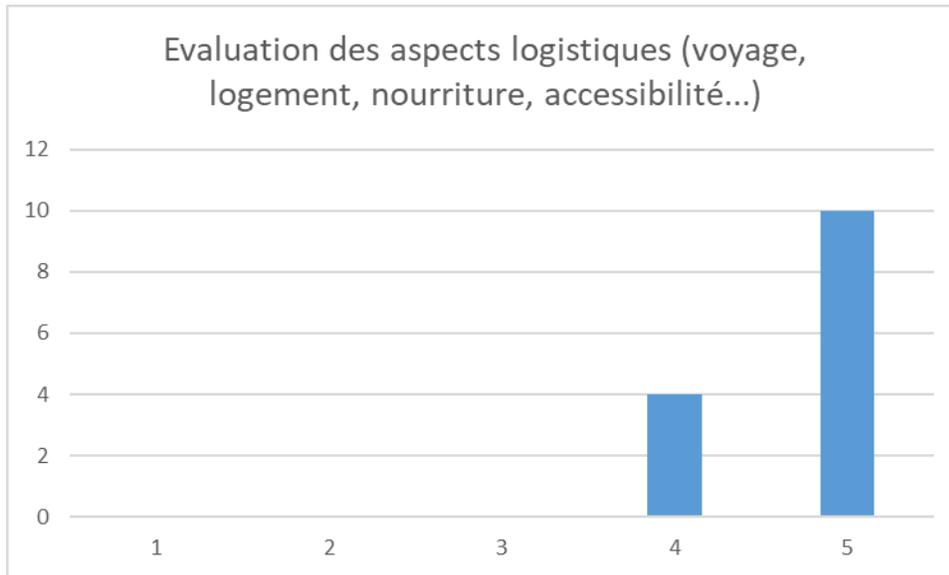


## Evaluation de l'avantage du séminaire

Parlant d'évaluer l'avantage général du séminaire, tous les participants en ont été satisfaits. De plus, ils n'avaient aucun problème sérieux à participer au séminaire.







#### Les aspects les plus positifs de séjour:

- la qualité de présentations, la richesse des informations
- séminaire très intéressant
- l'accueil très chaleureux, le professionnalisme du staff
- les intervenants sont très professionnels,
- échange avec des collègues d'autres établissements
- motivation de partenaires

#### Les aspects les plus négatifs de votre séjour:

- plus d'informations avant
- Le séminaire pourrait étaler sur une période raisonnable

#### Les participants ont également présenté leurs suggestions pour améliorer la qualité des réunions à l'avenir:

- plus de informations avant



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



# 4. Rapport Intermédiaire de la Qualité

**AUDITUM**

Rapport intermédiaire de qualité

# RAPPORT INTERMÉDIAIRE DE QUALITÉ



2020

## CONTENU

[Enquêtes de satisfaction sur les réunions](#)

[Analyse](#)

[Résumé](#)

## Enquête de satisfaction

### Rapport intermédiaire

Rapport de synthèse du consortium : réunions, séminaires et ateliers de travail en 2018 et 2019

Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)  
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).



## Remarques générales

Ce rapport résume les analyses de qualité liées aux activités du projet en 2018 et 2019

## Membres du consortium

### Partenaires européens

- UVIGO Universidad de Vigo
- UAM Universidad Autónoma de Madrid.
- AMU University d'Aix-Marseille
- TUL Lodz University of Technology
- ISEP Instituto Superior de Engenharia do Porto
- EHB Erasmus University College Brussels

### Partenaires marocains

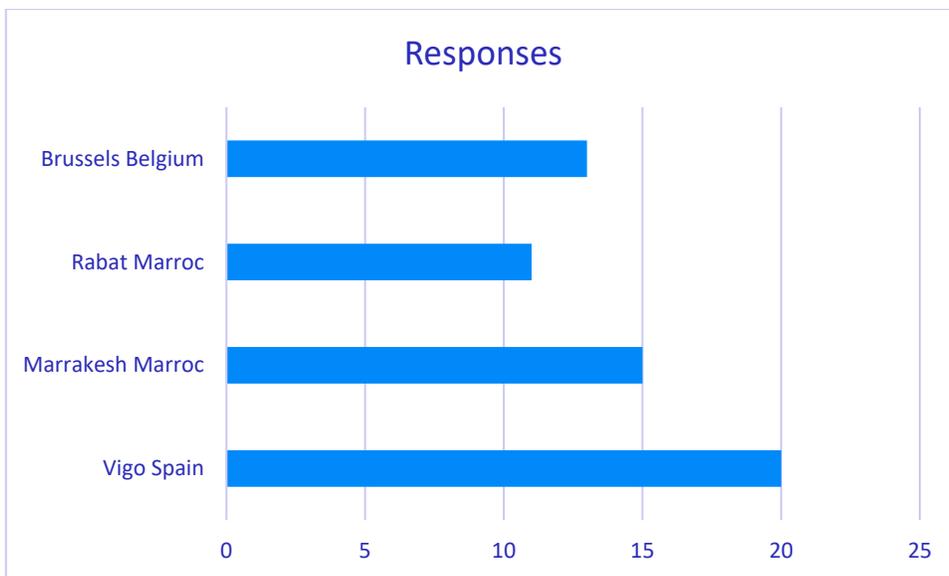
- UAE University Abdelmalek Essaâdi
- UMI University Moulay Ismail
- UIT University Ibn Tofaïl
- UH1 University Hassan Premier
- UM5R University Mohammed V
- UPM University Privée de Marrakech
- MESFCRS Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Formation Continue et de la Recherche Scientifique

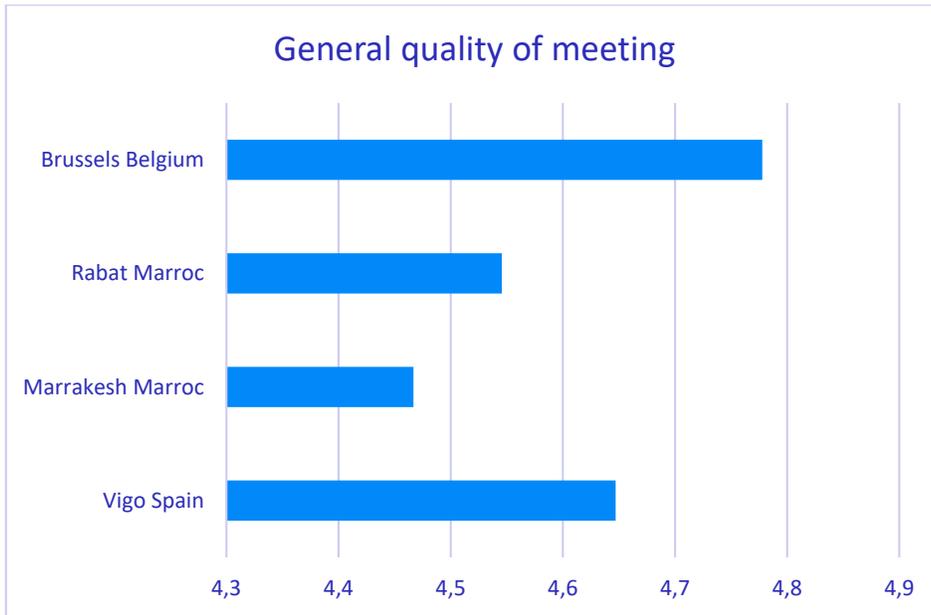
## Des réunions

### Réunions du consortium

- 11.01.2018-12.01.2018 Vigo, Espagne
- 18.07.2018-19.07.2018 Marrakesh Maroc
- 11.02.2019-12.02.2019 Rabat Maroc
- 27.06.2019-28.06.2019 Brussels Belgique

Graphique avec le nombre de participants





Dans cette partie de l'enquête, pas beaucoup de personnes ont répondu aux questions ouvertes. Les répondants au sondage ont indiqué les aspects les plus positifs de leur séjour :

- Implication de tous les partenaires,
- Le partage de l'information,
- L'accueil chaleureux,
- La rencontre et le partage avec tous
- Bonne organisation et accueil chaleureux,
- L'échange et la partage des expériences,
- Très bonne implication de tous les partenaires,
- bonne organisation de la réunion et une excellente coopération entre partenaires,
- Echanges fructueux,
- L'esprit d'équipe,
- Thèmes traité,
- la réunion elle-même,
- Il faisait beau et chaud,
- Echange très positif sur les aspects,
- Les échanges avec les différents partenaires.

- Le début de la formation de l'audit
- Communication entre les partenaires
- Coopération entre partenaires
- Les discussions lors des réunions
- C'était possible de savoir plus sur la qualité de la communication avec les universités, universités et tous les aéroports du monde.
- le début du processus de contrôle très collaborative de tous les partenaires

Toutes les remarques ci-dessus montrent que l'ambiance lors des réunions est très bonne et qu'elles servent à relier les objectifs du projet. Les réunions ont été très enrichissantes.

Une bonne atmosphère de coopération et une parfaite compréhension entre les partenaires est très importante.

Cela signifie que tous les organisateurs de réunions ont tout mis en œuvre pour que les réunions soient de la meilleure qualité possible et que tous les participants reçoivent les informations nécessaires avant leur arrivée.

Les répondants au sondage ont indiqué les aspects les plus négatifs de leur séjour.

Ces commentaires ne sont pas nombreux et ne dépendent pas entièrement des organisateurs de la réunion.

- Il fait froid dans la salle de réunion,
- Les frais de voyages pas adaptés à la réalité,
- La météo,
- Le changement à chaque fois de quelques participants remis les points sur lesquels on a déjà tranché en question ce qui retarde l'avancement des travaux du projet

### **Le résumé**

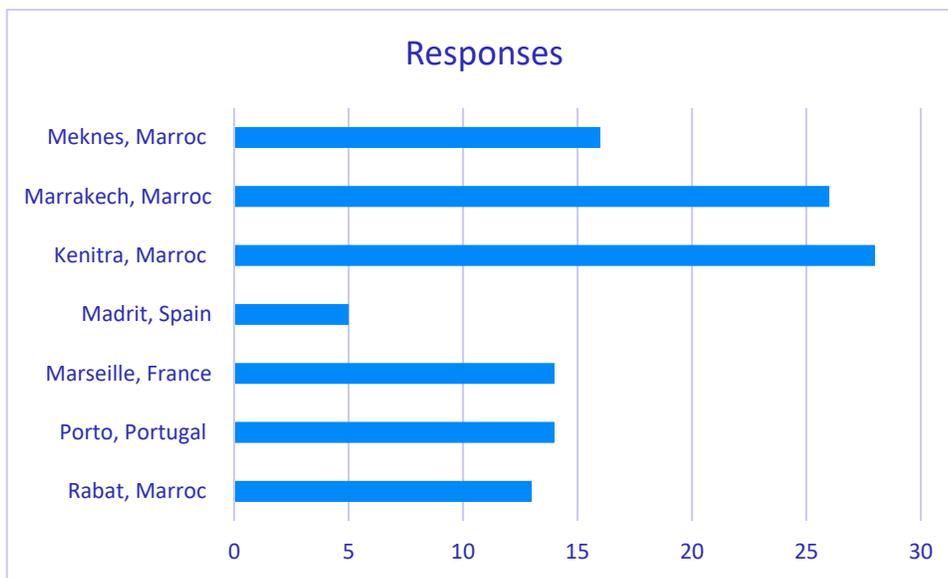
Toutes les réunions de projet garantissent une qualité correcte. Les questions relatives à la bonne mise en œuvre sont discutées. Ils vous permettent de discuter de toutes les questions importantes pour la mise en œuvre du projet et contribuent ainsi à la mise en œuvre rapide des hypothèses du projet et garantissent la qualité des résultats du projet.

### **Réunions de travail**

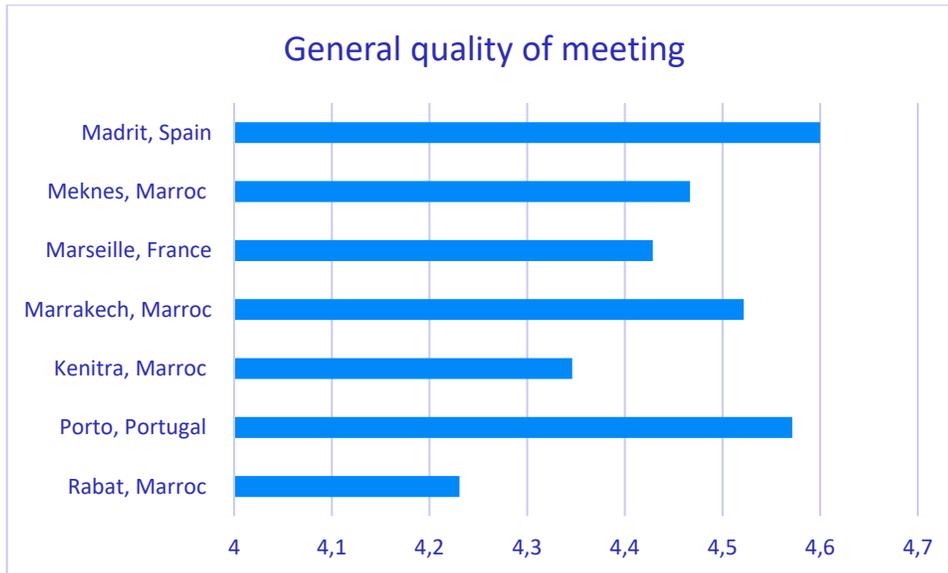
- Rabat, Maroc 26-27.02.2018
- Porto, Portugal 19-21.03.2018

- Marseille, France 20-22.06.2018
- Madrid Spain 10.12.2018
- Kenitra, Maroc 28-29.03.2019
- Marrakech, Maroc 29-30.04.2019
- Meknès, Maroc 25.10.2019

### Réponses à l'enquête sur la qualité



### Bilan général de la réunion



Les répondants au sondage ont indiqué les aspects les plus négatifs de leur séjour :

- la nourriture,
- qualité des présentations des intervenants,
- les aspects logistiques (accessibilité),
- les aspects linguistiques des présentations
- la procédure de visa

Parmi les aspects les plus positifs, les aspects suivants sont mentionnés :

- Possibilité de comparer l'expérience,
- la qualité de présentations, la richesse des informations
- séminaire très intéressant
- l'accueil très chaleureux, le professionnalisme du staff
- les intervenants sont très professionnels,
- échange avec des collègues d'autres établissements
- motivation de partenaires,
- échange de pratiques et expériences

Les participants à la réunion sont également ravis que les experts soient en mesure de déconseiller la documentation pertinente pour accroître leurs connaissances dans le domaine de l'audit.

Les participants ont également formulé des suggestions pour améliorer la qualité à l'avenir :

- faire en sorte à ce que la majorité des personnes soient dans le même hôtel,
- les présentations doivent être en langue française le plus possible,
- de préciser les dates exactes des visites d'étude à effectuer à l'étranger ainsi que l'envoi des invitations aux personnes concernées au moins 3 mois à l'avance pour faire face aux problèmes de visa

### **Le résumé**

Toutes les réunions de projet garantissent une qualité correcte. Les questions relatives à la bonne mise en œuvre sont discutées. Ils permettent de discuter de toutes les questions importantes pour la mise en œuvre du projet et contribuent ainsi à la mise en œuvre rapide des hypothèses du projet et garantissent la qualité des résultats du projet. Les organisateurs de réunions doivent fournir des informations sur les réunions à l'avance afin que tous les partenaires puissent mener à bien les procédures de visa.



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



# 5. Rapport intermédiaire externe de la Qualité

# **Rapport Intermédiaire de l'Expert externe concernant Évaluation externe de la Qualité dans le cadre du projet AuditUM**

**Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine  
Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).**

À l'**Universidad de Vigo** et d'autres **Partenaires**,

Conformément à la demande de l'Universidad de Vigo et aux déclarations faites dans le contrat pour la prestation de services du 15/08/2020, nous avons appliqué certaines procédures sur les informations fournies par l'Universidad de Vigo concernant le projet AuditUM, qui décrit et résume les travaux effectués par les Partenaires dans le respect des objectifs du projet AuditUM.

L'Universidad de Vigo et les autres Partenaires sont responsables de l'adoption des mesures appropriées pour garantir raisonnablement la mise en œuvre, la maintenance et la surveillance d'un système de contrôle interne adéquat, ainsi que le développement d'améliorations appropriées de ce système.

À cet égard, il convient de tenir compte du fait que, indépendamment de la qualité de la conception et de l'opérabilité du système de contrôle interne adopté par l'Entité en ce qui concerne l'information financière, ce système permet une sécurité raisonnable, mais non absolue, par rapport aux objectifs poursuivis, en raison des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

Aux fins de l'émission du présent rapport, nous avons appliqué les procédures spécifiques décrites ci-dessous. Étant donné que les travaux résultant de ces procédures ont, en tout état de cause, une portée réduite et substantiellement moindre que celle d'un audit, et que ces travaux particuliers ne constituent pas un audit des comptes et ne sont pas soumis à la loi *Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas*, nous ne formulons pas d'opinion d'audit dans les conditions prévues dans les règlements susmentionnés.

Les procédures appliquées sont énumérées ci-dessous :

1. Lecture et compréhension des informations préparées par l'Entité et les autres Partenaires du Projet AuditUM, en relation avec les travaux réalisés, et évaluation pour vérifier si ces informations couvrent toutes les informations nécessaires à la délivrance du présent rapport.

2. Posez des questions au personnel chargé de préparer les informations détaillées au point 1 ci-dessus afin de : (i) acquérir une compréhension du processus suivi dans sa préparation ; (ii) obtenir des informations permettant d'évaluer si la terminologie utilisée est conforme aux définitions du cadre et des objectifs du projet ; (iii) obtenir des informations pour vérifier si les procédures de contrôle interne décrites sont mises en œuvre et fonctionnent dans l'entité, le cas échéant.
3. Examen de la documentation justificative des informations détaillées au point 1 ci-dessus, qui comprendra principalement les informations directement mises à disposition des Partenaires du projet AuditUM, ainsi qu'à nous en tant qu'Expert externe en conseil qualité.
4. Comparaison des informations détaillées au point 1 ci-dessus avec les cadres d'Audit et Contrôle interne, ainsi qu'avec les Normes Internationales d'Audit (ISA) et le cadre COSO, entre autres cadres de référence internationaux.

À la suite de l'étude effectuée sur la base des informations reçues, et dans le cadre de cette évaluation externe de la qualité du projet AuditUM, nous n'avons constaté aucune incohérence importante ni incidents significatifs qui pourraient compromettre la Garantie de Qualité du travail effectué et analysé jusqu'à présent dans le cadre dudit projet.

**Baker Levante Audit, S.L.P**

---

Enrique Fuster Bernal

Partenaire – Commissaire aux Comptes et Expert Conseil Qualité

30 de décembre de 2020

C/ Central 13, Planta 14 A-B  
Edif. Torre Godoy 30100 - Murcia  
Tel. (+34) 968 070 341

*Baker Levante Audit, S.L.P. trading as Baker Tilly  
is a member of the global network of Baker Tilly  
International Ltd., the members of which are*

## Contenu

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Introduction</b> .....   | 4  |
| <b>2. Rappel du projet AuditUM</b> .....   | 6  |
| 2.1 Les objectifs généraux.....  | 6  |
| 2.2 Les objectifs concrets .....   | 6  |
| <b>3. Travaux, activités et résultats</b> .....  | 8  |
| 3.1 Lot 1 : Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines .....   | 9  |
| 3.2 Lot 2 : Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université .....  | 10 |
| 3.3 Lot 3 : Passage en revue, au profit de l'équipe du projet, des bonnes pratiques intégrées dans les standards internationaux et élaboration d'un référentiel, d'Audit et de Contrôle interne, adapté aux universités marocaines ..... | 12 |
| 3.4 Lot 4 : Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques.....   | 13 |
| 3.5 Lot 5 : Constitution d'un service d'audit interne : Elaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place et adaptation des outils d'audit.....  | 15 |
| 3.6 Lot 6 : Formation sur les techniques et les outils du Contrôle interne et de l'audit .....   | 17 |
| 3.7 Lot 7 : Mise en place d'un plan de communication et d'une politique de diffusion en interne et externe des résultats du projet.....  | 18 |
| 3.8 Lot 8 : Gestion du projet .....  | 20 |
| 3.9 Lot 9 : Assurance qualité .....  | 23 |
| <b>4. Bilan, critiques, conclusions et recommandations</b> .....   | 25 |
| 5.1 Réglementation internationale du contrôle interne et de l'audit .....  | 26 |
| 5.2 Différenciation entre l'audit interne et l'audit externe .....   | 26 |
| 5.3 Évaluations et suivi des activités réalisées .....   | 26 |
| 5.4 Autres recommandations supplémentaires.....  | 27 |
| <b>5. Annexes</b> .....  | 29 |
| 5.1 Annexe 1 – Norme ISA 610 - Utilisation des travaux des auditeurs internes .....  | 30 |

## 1. Introduction

Dans un contexte national marocain marqué par l'adoption d'une nouvelle Constitution prônant la consolidation de l'Etat de droit et visant la consécration des principes de séparation des pouvoirs, le renforcement de la bonne gouvernance et la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, il devient un devoir et une obligation d'ériger la bonne gouvernance en principe fondamental dans le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne. Par ailleurs, la crise économique et financière mondiale qui n'a pas épargné le Maroc impose, désormais, des contraintes d'ordre économique, budgétaire et financière. Le redressement de la situation des finances publiques devient primordial au moyen de réformes structurelles et de bonne gouvernance impliquant, aussi bien, les services de l'Etat que les établissements publics. A cet égard, il y'a lieu de rappeler que la Cour des Comptes n'a cessé de rappeler, aux organismes audités, dont la plupart des universités marocaines, la nécessité de disposer d'un système d'audit et de contrôle interne devant veiller à la protection des principes et valeurs de la bonne gouvernance et de la transparence dans la gestion.

Dans ce sens, la cour des comptes a dénoncé, dans ses rapports annuels 2010, 2011, 2012 et 2013, des dysfonctionnements organisationnels qui revêtent une triple facette : (1) une faiblesse du système de contrôle interne au niveau de certaines administrations, (2) une insuffisance de la culture de résultats dans la gestion publique et (3) un problème aigu de coordination entre les acteurs de la gestion publique.

En effet, l'université marocaine manque d'outils de gouvernance et de maîtrise de son fonctionnement malgré la disponibilité du cadre juridique nécessaire. L'arrêté ministériel N° 2-2471DE/SPC du 17 Mai 2005 stipule que « l'université doit établir et mettre à jour un système d'information de gestion comportant des règles assurant : l'exhaustivité et l'intangibilité des enregistrements comptables, la réalité des opérations, l'imputation et la centralisation correctes des opérations ». Ce texte prévoit, également, « la mise en place d'un manuel de procédures comptables, prévoyant : la définition des tâches de chacun des intervenants, les procédures de saisie de l'information, les modalités du contrôle comptable, la description des procédures d'inventaire, les règles d'évaluation et les options comptables retenues, le classement et l'archivage des pièces et les règles de sécurité ». Le même texte indique clairement en outre, que « l'université doit instaurer des structures d'audit interne et de contrôle de gestion qui doivent être rattachées à la présidence de l'université ».

Concernant les facteurs intrinsèques qui justifieraient la création de la fonction Audit Interne, nous citerons un certain nombre de facteurs, qui se retrouvent dans la plupart des universités marocaines :

### 1. La taille des universités marocaines :

Depuis l'entrée en vigueur de la stratégie sectorielle 2009-2012 en matière d'enseignement supérieur, la taille des universités a dans le meilleur des cas plus que doublé. A titre d'exemple,

l'effectif des étudiants inscrits à l'Université Abdelmalek Essaâdi a plus que quadruplé, en 6 ans, passant de 20.738 en 2009-2010 à plus de 83.000 étudiants, en 2016-2017.

Or, dans les grandes structures telle que l'université actuellement, l'organisation des missions doit être plus rigoureusement organisée : programmes, calendrier, points de contrôle de l'avancement des missions, comptes rendus, constituent une trame contraignante, indispensable à la fois pour l'efficacité et l'efficacités de l'action de l'université.

## **2. La dispersion géographique :**

Indépendamment de la taille, la répartition géographique des composantes de l'université joue un rôle fondamental en ce qui concerne la qualité des informations. De nombreuses universités marocaines ont leur siège dans une ville et diverses composantes dans d'autres villes. L'UAE, à titre d'exemple, est présente sur 4 villes et 5 campus. Le siège réunit certains services centraux qui subissent parfois des difficultés pour saisir une information exacte du fait de l'éloignement géographique. Inversement, les composantes ne reçoivent pas toujours du siège toutes les informations qui leur seraient nécessaires pour leur gestion. Il est évident, donc, qu'une organisation décentralisée est plus difficile à maintenir et incite donc à la mise en place d'un audit interne.

## **3. La qualification du personnel :**

Il n'y aurait évidemment pas de problème d'information si, malgré les deux facteurs précédents, le personnel faisait preuve d'un niveau de qualification excellent et uniforme et une capacité suffisante d'adaptation. Ceci n'est malheureusement plus le cas dans l'université marocaine. Les qualifications satisfaisantes autrefois ne sont plus adaptées aux exigences imposées par l'évolution de l'environnement. L'audit interne peut réduire les risques d'erreurs provenant d'une sous-qualification du personnel en suscitant des réunions de formation sur les objectifs et les procédures à suivre et en expliquant les erreurs d'adaptation qu'il a pu déceler.

## **4. La politique de gestion :**

La délégation des pouvoirs dans les composantes de l'université est une réalité acquise par la loi. Seulement, il n'y a aucun moyen de contrôle à posteriori en particulier sur les performances et les résultats. Le risque d'erreur en matière d'information existe alors à trois niveaux :

- Celui de la compréhension des objectifs par les composantes ;
- Celui de la sincérité des informations fournies par les composantes ;
- Celui du non-respect des politiques établies par la présidence.

L'audit interne est alors indispensable pour s'assurer que les règles du jeu sont respectées de part et d'autre. Aussi, toutes ces considérations démontrent l'importance déterminante que les universités devraient désormais accorder à cet outil puissant qu'est l'Audit et le Contrôle interne.

Le projet de mise en place de la fonction audit et contrôle interne au sein de l'université marocaine s'inscrit dans la perspective de mettre à niveau les pratiques managériales universitaires à l'image de ce qui se fait à l'échelle internationale, en général, et au sein des universités partenaires européennes en particulier. La priorité nationale étant d'ériger la bonne gouvernance en principe fondamental dans le processus de consolidation et de renforcement des institutions, notre projet constituera un outil d'opérationnalisation de ce principe de bonne gouvernance susceptible d'améliorer la gouvernance des universités marocaines.

Par ailleurs, cette initiative s'inscrit comme continuité aux résultats atteints dans le cadre du projet Go- Univ "Renforcement de la GOuvernance dans les UNIVersités marocaines à travers la mise en œuvre du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance", et repose sur le modèle de l'auto-évaluation proposé par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) qui a mis en place un guide de l'audit interne en faveur des universités membres afin de les aider à monter des services internes d'audit et de l'autoévaluation.

## **2. Rappel du projet AuditUM**

Le projet AuditUM a pour ultime objectif le renforcement de la Gouvernance dans les Universités Marocaines à travers la mise en œuvre d'outils permettant la prévention des dérives et la maîtrise de la gestion et de fonctionnement de celles-ci.

### **2.1 Les objectifs généraux**

La mise en place d'une fonction d'audit et de contrôle interne au sein de l'université aura pour finalité de veiller au respect de l'application des règles et procédures de gestion financière et comptable, à la conformité des profils par rapport aux besoins en compétences et à l'exploitation optimale des Systèmes d'Information par la mise en place des prérequis procédurales nécessaires à l'utilisation correctes de ces systèmes.

### **2.2 Les objectifs concrets**

Gouvernance :

- i. Améliorer la gouvernance de l'université par la mise en place de procédures d'optimisation des ressources toute en respectant la réglementation en vigueur.
- ii. Renforcer et à développer la capacité de gestion, de gouvernance et d'innovation en bénéficiant de l'expérience et du savoir-faire des universités partenaires européennes.

Gestion administrative :

- iii. Améliorer la performance, la légitimité, et la crédibilité de l'action administrative.
- iv. Faire Évoluer la gestion administrative purement statique vers un management dynamique.

- v. Améliorer les pratiques de gestion vers une meilleure qualité de service au profit des parties prenantes de l'université.

Organe de conseil :

- vi. La mise en place d'un organe qui puisse conseiller le management de l'université dans l'exécution de ses missions.

Outil de contrôle :

- vii. La mise en place d'un Système de Contrôle interne permettant la vérification des opérations courantes et la vérification de l'efficience dans la réalisation des missions de l'université.
- viii. La mise en place d'une fonction Audit interne qui puisse, apprécier l'exactitude et la sincérité physique et comptable des opérations, fournir une assurance quant à l'intégrité du patrimoine, juger de l'efficacité du système d'information comptable et financier et suggérer des améliorations.

Compétences :

- ix. Le développement des compétences du personnel de l'université à travers des formations et des stages.

Pour atteindre ces objectifs complémentaires pour la cohérence de l'ensemble de l'initiative, le projet prévoit diverses activités. Les partenaires ont procédé dans un premier temps à l'élaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines (**Lot 1**). Tous les partenaires ont contribué à l'élaboration et mise en place d'un manuel de procédures de gestion administratives et financières des universités marocaines ainsi que dans la formation du personnel de l'université sur les nouvelles procédures (**Lot 2**). De la même manière, tous les partenaires du projet ont participé au passage en revue des bonnes pratiques intégrées dans les standards internationaux et dans l'élaboration d'un référentiel de Contrôle Interne adapté aux universités marocaines (**Lot 3.1.**). De même, les partenaires ont organisé le séminaire sur l'audit interne à l'UPM et préparé le référentiel sur l'audit interne (**Lot 3.2.**). Avec la conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne comme mesure indispensable pour améliorer la gouvernance, les partenaires sont actuellement en train d'établir une cartographie des contrôles liés aux processus et aux risques. (**Lot 4**). Comme aboutissement et concrétisation du projet sur le plan institutionnel, les partenaires sont également en train de créer un service de contrôle et d'audit interne au sein des universités marocaines partenaires, y compris l'élaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place, de l'adaptation des outils d'audit (**Lot 5**) et de la formation du personnel de ce service (**Lot 6**). Dans le cadre de la diffusion et de la communication du projet (**Lot 7**) les partenaires ont déjà organisé, le 11 mars 2019, le premier séminaire de diffusion des résultats du projet. Pendant cet événement, les représentants institutionnels des universités marocaines du consortium ont présenté la confirmation par écrit officiel de l'engagement de leurs présidents pour la création du service de contrôle et d'audit interne au sein

des Universités marocaines du Consortium, ce qui constitue un premier pas dans la matérialisation de l'objectif final du projet. Il s'agit d'un acte institutionnel dans lequel les Vice-Recteurs des universités partenaires ont été accompagnés par Mme. La Vice-Rectrice à la Responsabilité sociale, à l'Internationalisation et à la Coopération, María Isabel Doval Ruíz de l'Université de Vigo. Le deuxième séminaire de diffusion des résultats a été organisé à l'Université Moulay Ismail Meknès le 25 octobre 2019. Au-delà des membres du consortium, d'autres acteurs externes et journalistes ont participé à l'événement, tels que M. Moha Boucetta, Inspecteur des finances à l'IGP, qui a réalisé une présentation sur l'expérience marocaine en matière d'audit Interne. L'UVigo a garanti constamment la gestion technique et financière globale du projet (**Lot 8**). Avec les partenaires, l'Uvigo a organisé des réunions prévues de pilotage et de qualité. Le contrôle de la qualité et le suivi du projet a été assuré depuis le début du projet, notamment par la production de tableaux de suivi des risques et de rapports de qualité narratifs et par la création du plan de qualité du projet par les partenaires de Lodz University of Technology, plan de qualité approuvé par le consortium qui joue le rôle de guide pour le suivi de la qualité du projet (**Lot 9**). Aussi, les réunions du comité qualité qui ont lieu avant les réunions de pilotage ont contribué à l'assurance du suivi du déroulement et de la réalisation des activités du projet.

Il est à noter que tous les modules de tâches sont coordonnés conjointement par deux partenaires du projet : un Européen et un Marocain. Les partenaires du projet sont énumérés ci-dessous :

- L'Universidade de Vigo (UVigo) – Espagne
- L'Université Abdelmalek Essaadi (UAE) – Maroc
- L'Universidad Autónoma de Madrid (UAM) – Espagne
- L'Université d'Aix-Marseille (AMU) – France
- L'Université Hassan I (UH1) – Maroc
- L'Université Moulay Ismail (UMI) – Maroc
- L'Université Ibn Tofail (UIT) – Maroc
- Le Lodz University of Technology (LUT) – Pologne
- L'Université Privée de Marrakech (UPM) – Maroc
- L'Université Mohammed V (UM5R) – Maroc
- L'Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) – Portugal
- L'Erasmus University College Brussels (EHB) – Belgique
- Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Formation Continue et de la Recherche Scientifique du Maroc (MESFCRS) – Maroc

### **3. Travaux, activités et résultats**

Plusieurs activités, divisées en lots, constituent le projet. Les lots 1, 2 et 3 ont été finalisés. Par ailleurs, les lots 4 et 5 sont actuellement en cours de développement par les partenaires. Finalement, il convient de noter que les lots 7, 8 et 9, qui correspondent respectivement aux activités de diffusion, de gestion et de qualité, sont développés tout au long du projet.

### **3.1 Lot 1 : Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines**

Dans ce lot les partenaires ont réalisé des travaux préparatoires qui sont nécessaires pour pouvoir mettre en place un système de contrôle interne et d'audit efficace dans les universités du Maroc du consortium. A cet égard, deux référentiels indispensables au fonctionnement des services économiques de l'université ont été élaborés par le consortium :

- ✓ Un référentiel juridique, qui constitue un recueil juridique des textes de loi régissant le fonctionnement des services économiques de l'université. En effet, toutes les activités et les tâches des services administratifs des universités sont soumises à une réglementation stricte qui cadre le périmètre d'action. Les instructions sont issues de différents textes, notes, décrets émanant de plusieurs sources et sur des périodes différentes qui peuvent être très éloignées (il existe encore des textes datant de 1913). Pour cela, il a été nécessaire de rédiger un guide juridique regroupant l'ensemble des règles et leurs références réglementaires et légales.
- ✓ Un référentiel organisationnel, qui constitue un recueil regroupant l'ensemble des fiches de postes correspondant aux profils existants et futurs au sein des services économiques avec la description des tâches, des attributions et des qualifications requises aux métiers. Le document produit comprend aussi un organigramme fonctionnel de la sphère économique-financière de l'université, y compris une hiérarchie et les différents circuits des validations.

Coordonnateurs du lot :

- Université Hassan Premier Settat
- Aix-Marseille Université

#### **3.1.1. Activité 1.1 : Séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel de l'Université**

Le séminaire de présentation du contexte juridique et organisationnel des universités marocaines a eu lieu les 26-27 février 2018 au Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST), Rabat. L'objectif de ce séminaire a été de sensibiliser les différentes universités marocaines sur la nécessité de normaliser la pratique comptable et financière à travers l'alignement de toutes les universités sur le même référentiel juridique et organisationnel. Ce séminaire a donné également l'occasion pour lancer les activités du premier W.P, à savoir l'élaboration du référentiel juridique et du référentiel organisationnel. Un ensemble de spécialistes en la matière des universités partenaires et du ministère d'enseignement supérieur ont été invités à cet événement ; à travers la participation de ces experts, le séminaire a été très dynamique et animé et le débat a été enrichi.

### **3.1.2. Activité 1.2 : Elaboration du référentiel juridique**

Cette activité a eu pour objectif d'organiser un atelier de travail dont l'objet a été de collecter, traiter et analyser les textes de loi (Code des marchés publics, Règlement intérieur, Notes...etc.) régissant l'activité des services économiques et de les regrouper dans un document lisible, actualisé, facile à consulter et à utiliser par le personnel des services économiques. L'activité s'est déroulée en 2 temps :

- Une phase d'observation des bonnes pratiques au sein de Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), en tant qu'atelier (19-21.03.2018).
- L'étape de production du référentiel.

### **3.1.3. Activité 1.3 : Elaboration du référentiel organisationnel**

Cette activité a consisté en l'organisation d'un atelier d'étude et d'élaboration du référentiel des postes et compétences existants ou requis pour les métiers des services économiques des universités marocaines partenaires. Ce recueil de fiches de postes a été aussi complété par un organigramme fonctionnel mettant en exergue la hiérarchie et le circuit des validations. L'activité s'est déroulée en 2 temps :

- Une phase d'observation des bonnes pratiques au sein de Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), en tant qu'atelier (19-21.03.2018).
- L'étape de production du référentiel.

## **3.2 Lot 2 : Elaboration, mise en place d'un manuel de procédures de gestion et formation du personnel de l'université**

Ce lot a eu pour objectif de recenser les processus, collecter les données, évaluer et analyser les flux d'information et le fonctionnement actuel des services économiques afin de formaliser les différentes procédures de gestion comptable et financière aux universités du Maroc du consortium. Les procédures élaborées ont été regroupées dans un manuel de procédures qui a été élaboré par l'ensemble des universités marocaines partenaires. Les procédures ont été discutées avec les membres des services économiques des membres des universités marocaines du consortium. La formation du personnel des services économiques sur ces procédures a eu une grande relevance dans les activités de ce lot. Les partenaires sont en trains de préparer la plateforme. Cette formation est accompagnée par la mise en ligne d'une plateforme web de diffusion des procédures formalisées, qui est en cours d'être créée.

Coordonnateurs lot :

- Université Mohammed 5 Rabat
- Instituto Superior de Engenharia de Porto

### **3.2.1. Activité 2.1 : Collecte et analyse des informations sur les processus métiers**

Cette activité a constitué une étape importante dans la démarche d'élaboration et de mise en place du manuel des procédures de gestion financière et comptables des universités marocaines. Au cours de cette phase l'équipe de travail s'est centré sur :

- L'analyse des processus métiers et l'observation de la circulation des flux d'information au sein des différents départements du service économique.
- La description des éléments relatifs au traitement des dossiers.
- La formalisation de la liste des différents éléments constitutifs, en mettant l'accent sur les procédures concrètes à décrire et à formaliser.

Avant d'entamer le travail sur le terrain, une visite d'étude des partenaires marocains a été organisée chez les partenaires d'Aix-Marseille Université (AMU), en France (20-22.06.2018).

### **3.2.2. Activité 2.2 : Rédaction et de validation de procédures formalisées**

La rédaction des procédures a permis de détailler et de formaliser les procédures nécessaires à la réalisation des objectifs d'un processus ou d'un sous-processus du service économique des universités. Étant donné que la rédaction de ces procédures a dû suivre un certain nombre de normes afin de garantir un accès rapide et clair, une lecture courante, et concrète et un contenu explicite et précis des procédures formalisées, l'assistance des partenaires européens pendant cette phase a été d'une importance primordiale.

Avant la diffusion de ces procédures, les partenaires marocains (Université Mohammed V Rabat (UM5R) en tant que coordonnateur du lot et le reste des universités marocaines, aussi que le Ministère), ont rédigé deux versions préliminaires, qui ont été débattues par les partenaires pendant les divers réunions des équipes de travail, y compris pendant le séminaire organisé chez les collègues de l'Universidad Autónoma de Madrid - UAM (10-12 décembre 2019) et pendant la troisième réunion du consortium.

### **3.2.3. Activité 2.3 : Formation du personnel sur les procédures de gestion financières et comptables ainsi élaborées**

Une fois les procédures validées et le nouveau manuel des procédures administratives et financières des services économiques des universités marocaines édité, une session de formation a été organisée à l'Université Ibn Tofaïl (UIT) (Kenitra, Maroc) au profit du personnel des universités du Maroc afin de s'approprier les nouvelles procédures et les mettre en application. Environ 40 personnes ont assisté à la formation, entre partenaires marocains et de l'Europe.

### **3.2.4. Activité 2.4 : Développement d'une plateforme web d'hébergement, de partage et d'échanges des procédures et des bonnes pratiques du contrôle interne.**

Cette activité s'inscrit dans le cadre des mesures d'accompagnement de mise en œuvre des procédures et de diffusion du manuel des procédures comptables et financière des universités marocaines. Son objectif est de mettre toutes les chances de réussite du déploiement du nouveau guide en faveur des universités. Ainsi, un site web de partage et de discussion autour des procédures formalisées est mis en ligne par les partenaires de l'Université Abdelmalek Essaâdi, afin de garantir une assistance personnalisée aux partenaires marocains qui consulteront la plateforme de façon régulière.

### **3.3 Lot 3 : Passage en revue, au profit de l'équipe du projet, des bonnes pratiques intégrées dans les standards internationaux et élaboration d'un référentiel, d'Audit et de Contrôle interne, adapté aux universités marocaines**

L'objectif de ce lot est l'initiation de l'équipe projet aux standards internationaux en matière d'Audit et de Contrôle Interne. Le consortium s'est concentré sur l'importance de la cohérence et la pertinence des actions à entreprendre par rapport aux bonnes pratiques intégrées aux standards internationaux. Dans ce contexte, deux séminaires ont été réalisés, animés par les experts des partenaires européens sur des thématiques pertinentes des référentiels internationaux « Contrôle interne » et « Audit interne » en plus de la présentation des bonnes pratiques appliquées au sein des services d'audit et de contrôle interne de ces partenaires.

Coordonnateurs du lot :

- Université Privée de Marrakech
- Universidad Autónoma de Madrid

#### **3.3.1. Activité 3.1 : Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel du contrôle interne adapté aux universités marocaines**

Le séminaire sur les standards internationaux du contrôle interne a permis le passage en revue des normes internationales en matière de Contrôle interne référencées dans des guides et la présentation des bonnes pratiques appliquées au sein des services d'audit et de contrôle interne de Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

Aussi, des experts externes en contrôle interne et provenant des entreprises spécialisées dans des logiciels de contrôle interne ont participé et ont apporté leur savoir-faire dans le domaine du contrôle interne, en partageant avec les assistants leurs expériences et bonnes pratiques.

Un référentiel du contrôle interne adapté aux universités marocaines a été aussi élaboré. Ce référentiel comprend les normes internationales les plus importantes dans le domaine du contrôle interne.

### **3.3.2. Activité 3.2 : Séminaire sur les standards internationaux et élaboration d'un référentiel adapté de l'audit interne**

La deuxième activité a été l'organisation du séminaire sur les standards internationaux de l'audit interne à l'Université Privée de Marrakech, qui a permis la formation des équipes des universités marocaines sur les normes internationales de l'audit interne référencées dans des guides comme CRIPP/CBOK/IPPF.

Des experts en audit interne ont participé au séminaire et ont apporté leur savoir-faire dans le domaine de l'audit interne, en partageant avec les assistants leurs expériences et bonnes pratiques.

La deuxième partie de cette activité a consisté dans la rédaction d'un référentiel de l'audit interne adapté aux spécificités de l'université au Maroc. Ce référentiel comprend les normes internationales les plus important dans le domaine de l'audit interne.

### **3.4 Lot 4 : Conception et mise en place d'un dispositif de contrôle interne avec la mise en place d'une cartographie de contrôles reliée aux processus et aux risques**

Ce lot vise à :

1. Doter l'université d'un dispositif de détection de risques à travers la mise en place d'une librairie d'événement à risques.
2. Concevoir l'ensemble des contrôles à mettre en place afin de minimiser les risques.
3. Mettre en place les stratégies et les plans d'actions pour faire face aux défaillances des contrôles.

Le lot de travail a été lancé à l'occasion de la quatrième réunion du consortium à l'Erasmushogeschool Brussels en juin 2019, en vue de commencer les activités après les vacances d'été. Le lot est actuellement en cours.

Vers la fin de 2019, le partenaire Erasmushogeschool Brussels a informé de sa décision de quitter le projet à cause du manque des ressources humaines et du savoir-faire pour diriger le lot, à cause d'une restructuration de l'université. Le consortium et l'EACEA ont été informés en mars 2020 de la décision de l'EhB et aussi de la proposition de transférer les tâches et le montant restant de l'EhB vers l'UVigo, qui a l'expertise de coordonner le lot 4. Le 17 avril 2020, l'UVigo a reçu l'approbation officielle de l'EACEA par email en ce qui concerne ce changement dans la structure du consortium et du projet, aussi que le nouveau Grant Agreement avec la nouvelle structure du consortium et la redistribution du budget.

En plus, vu la situation globale de la pandémie provoquée par l'expansion du coronavirus COVID-19 et pour stopper le virus, beaucoup d'états du monde ont pris la décision de déclarer l'état d'alarme, y compris les pays du consortium AuditUM. C'est pour ça que les activités de ce lot ont eu des délais et sont encore en cours. Les partenaires travaillent à distance et se communiquent à travers les moyens virtuels, tels que le courriel électronique, le téléphone et les visioconférences.

Les membres du consortium restent en contact pour l'élaboration de la cartographie des risques associée aux processus et aux procédures de gestion comptable. Les activités de ce lot incluent aussi l'organisation d'un atelier pour l'élaboration de la librairie des risques par les partenaires marocains. Cette activité, ainsi que toutes les activités face à face, ont été reportées après l'arrêt de l'état d'alarme.

En décembre 2020, les partenaires vont réaliser deux ateliers en ligne pour définir des risques, leur impact et leur probabilité, ainsi que les tests de fiabilité des contrôles et l'élaboration des outils de gestion.

Coordonnateurs du lot :

- Université Abdelmalek Essaâdi
- Erasmushogeschool Brussels / Universidade de Vigo

#### **3.4.1. Activité 4.1 : Elaboration d'une Librairie de risques et mise en place d'un modèle de leur évaluation et de leur gestion**

Cette activité est organisée sous forme d'ateliers de travail dont le but est de rédiger un guide de gestion des risques.

#### **3.4.2. Activité 4.2 : Identification des contrôles et conception des modalités d'exécution**

Activité à réaliser :

Il s'agit de concevoir une batterie de contrôles des risques et de tests garantissant la fiabilité de ces contrôles.

#### **3.4.3. Activité 4.3 : Conception des tests de vérification des contrôles et élaboration des outils de gestion de leur défaillance**

Activité à réaliser :

Cette activité constitue la suite logique des autres activités précédentes du lot 4. Les sessions de travail de cette phase consisteront à élaborer un ensemble d'outils indispensables aux tests de fonctionnement et de fiabilité des contrôles précédemment établis.

### **3.5 Lot 5 : Constitution d'un service d'audit interne : Elaboration de la charte d'audit interne, de la démarche de mise en place et adaptation des outils d'audit**

Ce lot consiste à créer un service de contrôle et d'audit interne au sein des universités marocaines partenaires, l'élaboration d'une charte d'audit, l'adaptation de la méthodologie de fonctionnement et la mise en place du plan de fonctionnement du service ainsi que des moyens et des outils nécessaires à son bon fonctionnement.

Ce lot était prévu de démarrer en novembre 2019 mais les partenaires ont déjà commencé dans le mois de janvier 2019, étant donné son importance.

Comme on a indiqué, les membres du consortium ont participé au premier séminaire de diffusion des résultats de la première année et demie du projet AuditUM (activité qui fait partie du lot 7.2.), organisé au CNRST, Rabat, le 11 mars 2019. Pendant l'événement, les représentants institutionnels (Vice-Présidents des universités marocaines du consortium) ont présenté la confirmation officielle avec la signature de leur président avec l'engagement pour la création du service de contrôle et d'audit interne au sein des Universités marocaines du Consortium, ce qui constitue un succès du projet AuditUM dans la matérialisation de l'objectif final du projet, qui est l'ouverture du service de contrôle et d'audit interne. Un acte institutionnel a eu lieu dans lequel les Vice-Recteurs des universités partenaires ont été accompagnés par Mme. La Vice-Rectrice à la Responsabilité sociale, à l'Internationalisation et à la Coopération, María Isabel Doval Ruíz de l'Université de Vigo et la Coordinatrice Technique, Eva Garea Oya.

Les activités spécifiques de ce lot de travail ont été lancées à l'occasion de la visioconférence du consortium le 10 mars 2020. Le lot est actuellement en cours.

Coordonnateurs du lot :

- Université Ibn Tofaïl Kénitra
- Universidade de Vigo

#### **3.5.1. Activité 5.1 : Création du service "Audit et contrôle interne"**

Les universités partenaires du consortium ont déjà signé la lettre de leur engagement pour la création du service de contrôle et d'audit interne, pendant le premier séminaire de diffusion des résultats du projet qui a eu lieu au Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRST), Rabat, le 11 mars 2019. Il s'agit d'un acte institutionnel dans lequel les Vice-Recteurs des universités partenaires ont été accompagnés par Mme. La Vice-Rectrice à la Responsabilité sociale, à l'Internationalisation et à la Coopération, María Isabel Doval Ruíz de l'Université de Vigo et aussi Mme. Eva Garea Oya, la Coordinatrice Technique du projet.

Vu la situation globale de la pandémie provoquée par l'expansion du coronavirus COVID-19, les partenaires travaillent à distance et se communiquent à travers les moyens virtuels, tels que le courriel électronique, le téléphone et les visioconférences. Les membres du consortium restent en contact pour l'élaboration de la cartographie des risques associée aux processus et aux procédures de gestion comptable.

Une des activités de ce lot comprend l'élaboration d'un organigramme fonctionnel du service et règlement intérieur et le consortium est actuellement en cours de travailler à distance dans sa création.

### **3.5.2.    Activité 5.2 : Elaboration de la charte d'audit**

Cette activité consiste à élaborer la charte d'Audit Interne propre aux universités marocaines.

La charte est un écrit officiel qui met en place une organisation basée sur des droits et des obligations. Elle définit clairement le cadre de l'Audit Interne et les conditions dans lesquelles la mission va pouvoir se dérouler tout en offrant des garanties non seulement à l'auditeur, mais également à l'audité et aux instances de décision de l'université.

Le groupe de travail en charge de cette activité devra, donc, élaborer une charte d'audit qui définit :

1. Les objectifs de l'Audit l'Interne ou la mission de l'Audit Interne.
2. Les pouvoirs et responsabilités.
3. La position du service d'Audit Interne au sein des organes de l'université.
4. La nature et l'étendue des missions d'Audit, et qui précise.
5. Le déroulement d'une mission d'Audit.
6. La responsabilité du suivi des rapports.
7. L'autorisation d'accès aux documents, aux personnes et aux biens, etc.

Le consortium est actuellement en cours de travailler à distance dans la création de la charte d'audit interne et de l'organigramme fonctionnel du service de contrôle et d'audit.

### **3.5.3.    Activité 5.3 : Adaptation de la démarche, des outils, des techniques et des modèles d'écrits de l'audit interne**

Il s'agit d'une activité qui vise à doter le service « Audit et contrôle interne » de l'université d'une méthodologie de l'activité d'audit en contexte universitaire. Il s'agit, également, de doter ce service des techniques, outils et modèles d'écrits nécessaires à son bon fonctionnement.

Il s'agit en fait de mettre en place principalement :

- La démarche d'audit interne ;
- Les techniques d'audit interne ;

- Les outils de l'audit interne : Guide d'audit interne, Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes, B.A.P.S (Budget – Allocation – Planning – Suivi), Feuille de couverture (FDC), etc.
- Les modèles des livrables de l'audit interne : Lettre de mission d'audit interne, Modèle de rapport d'audit interne, Modèle d'une Fiche d'Audit Interne.

### **3.6 Lot 6 : Formation sur les techniques et les outils du Contrôle interne et de l'audit**

La réussite du présent projet est tributaire de l'implication du personnel de l'université, pour cela, la qualification des ressources humaines est une composante intrinsèque au projet et un facteur clé de réussite de celui-ci. Des sessions de formation et de qualification de collaborateurs clés seront organisées. Le volet pratique sera dominant pendant ces sessions de formation afin que les bénéficiaires soient opérationnels à la fin des sessions.

Coordonnateurs du lot :

- Université Moulay Ismail Méknès
- Lodz University of Technology

Les principales activités de ce lot (dans la candidature sont prévues en 2020) :

#### **3.6.1. Activité 6.1 : Formation sur les techniques et les outils de contrôle interne**

Cette formation vise à qualifier les ressources humaines dédiées (contrôleurs). La formation va permettre à ces derniers d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Par ailleurs, le contrôle interne étant une activité transversale, et dans le cadre des changements qui seront apportés par le projet, le personnel des services économiques sera également initié aux techniques de contrôle interne afin d'assimiler les bonnes pratiques, les outils, les méthodes du contrôle interne et ce dans un but d'implication et de pérennisation des résultats du projet à court et long terme.

#### **3.6.2. Activité 6.2 : Formation sur les techniques et les outils de l'audit interne**

La formation sur les techniques et les outils de l'audit interne est destinée, principalement, au personnel du service « Audit et contrôle interne » nouvellement créé. Elle vise à développer leurs compétences en matière d'audit interne afin de leur permettre d'exercer leurs fonctions dans les meilleures conditions et d'améliorer leurs techniques professionnelles au service de l'université marocaine.

### **3.7 Lot 7 : Mise en place d'un plan de communication et d'une politique de diffusion en interne et externe des résultats du projet**

Le consortium a donné beaucoup d'importance à la dimension de diffusion et communication des résultats déjà réalisés dans le cadre du projet AuditUM.

Pour une diffusion à la fois ponctuelle et permanente, nous avons mis en place :

1. Des sessions de restitution de résultats auprès la communauté universitaire marocaine.
2. Un plan de communication étalé sur toute la durée du projet et un site web dédié pour, la publication électronique des résultats et des différents documents du projet.

Coordonnateurs du lot :

- Université Abdelmalek Essaâdi
- Université de Vigo

#### **3.7.1. Activité 7.1 : Communication (activité transversale toute la durée du projet)**

Un plan de communication a été établi ayant pour finalité d'accompagner tous les moments forts du déploiement. Aussi, les résultats du projet sont communiqués de façon permanente via le site Web géré par l'Université Abdelmalek Essaadi (UAE) :

- <http://projetauditum.net/>

Le site web peut être consulté en 2 langues (français et anglais) par les publics intéressés par la problématique relative au projet.

Un profil du projet a également été créé dans plusieurs réseaux sociaux :

- Twitter: <https://twitter.com/uauditum>
- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/auditum/about/>

#### **3.7.2. Activité 7.2 : Diffusion des résultats du projet**

Quatre séminaires ont été prévus d'être organisés au Maroc au fur et à mesure de l'avancement du projet afin de faire partager les résultats et les expériences auprès des autres universités marocaines.

Ces actions seront menées avec l'aide du ministère de l'enseignement supérieur marocain, des brochures, accompagnant les thèmes des séminaires, seront édités pour une plus large diffusion.

Comme il était prévu, un premier séminaire de diffusion des résultats de la première année et demie du projet AuditUM a eu déjà lieu au Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique à Rabat le 11 mars 2019.

Le deuxième séminaire de diffusion des résultats du projet a été aussi réalisé à l'Université Moulay Ismail (UMI) le 25 octobre 2019.

Pendant l'événement, les représentants des universités marocaines de notre consortium ont présenté la confirmation de leur engagement pour la création du service de contrôle et d'audit interne au sein des Universités marocaines du Consortium.

Deux autres séminaires sont prévus tout au long du projet, à être organisés à Settat et Kenitra.

En plus, l'équipe coordinatrice publie constamment des nouvelles sur l'avancement du projet dans les milieux de dissémination de l'université et dans les journaux locaux :

Nouvelle sur le lancement du projet à l'Uvigo :

- ✓ <https://novo.uvigo.gal/universidade/comunicacion/duvi/vigo-lidera-proxecto-europeo-case-millon-euros-fortalecer-xestion-universidades-marroquis>

Nouvelle sur le premier séminaire de diffusion des résultats (lot 7.2.) dans le journal de l'Université de Vigo :

- ✓ <https://novo.uvigo.gal/universidade/comunicacion/duvi/universidade-presenta-marrocos-os-primeiros-resultados-proxecto-europeo-auditum>

Nouvelle sur le premier séminaire de diffusion des résultats (lot 7.2.) dans le journal local "La Región" :

- ✓ <https://www.laregion.es/articulo/universidad/marrocos-acolle-presentacion-resultados-auditum/20190319222426861250.html>

Vidéo et photos du deuxième séminaire de diffusion des résultats à l'UMI (lot 7.2.) Aussi, les partenaires ont publié sur les sites web de leurs universités des liens vers la page officielle du projet AuditUM.

UAE :

Nouvelle sur le séminaire international de présentation du contexte juridique et organisationnel à l'Université Marocaine (lot 1.1.)

- ✓ <http://www.mapexpress.ma/videos/presentation-rabat-du-projet-daudit-contrrole-interne-luniversite-marocaine/>

- ✓ <http://www.mapexpress.ma/actualite/economie-et-finance/presentation-a-rabat-du-projet-daudit-et-contrôle-interne-a-luniversite-marocaine-dans-le-cadre-du-programme-erasmus-de-lue/>

UAM:

- ✓ [https://www.uam.es/UAM/Erasmus%20-\(KA2\)-Capacity-Building/1242701533587.htm?pid=1242671563220&title=Erasmus+%20\(KA2\)%20Capacity%20Building](https://www.uam.es/UAM/Erasmus%20-(KA2)-Capacity-Building/1242701533587.htm?pid=1242671563220&title=Erasmus+%20(KA2)%20Capacity%20Building)

UPM:

- ✓ <https://upm.ac.ma/international/projets-europeens-erasmus/>

AMU:

- ✓ <https://tethys.univ-amu.fr/fr/projet/auditum-audit-contrôle-interne-a-luniversite-marocaine>
- ✓ <https://tethys.univ-amu.fr/fr/article/reunion-lancement-du-projet-auditum>
- ✓ <https://tethys.univ-amu.fr/fr/article/visite-dobservation-projet-auditum>

Newsletter dans lequel les collègues de l'AMU ont introduit des informations sur le projet AuditUM.

UM5R:

- ✓ <http://www.um5.ac.ma/um5r/content/erasmus>

UIT :

- ✓ <http://www.uit.ac.ma/fr/erasmus-plus-k2/>
- ✓ <http://www.uit.ac.ma/wp-content/uploads/2019/04/Erasmus-plus-AuditUM-VF.pdf>

UMI :

- ✓ [http://www.umi.ac.ma/?page\\_id=7520](http://www.umi.ac.ma/?page_id=7520)

### 3.8 Lot 8 : Gestion du projet

Le consortium AuditUM a mis en place instances décisionnelles, de suivi et d'exécution des différentes activités. Les partenaires ont mis en place une organisation de gestion du projet qui leur a permis de responsabiliser un grand nombre d'acteurs parmi les membres du consortium :

1. Un comité de pilotage représentatif des membres du consortium a été mis en place et a la responsabilité du pilotage global du projet. Le comité de pilotage se réunit deux fois par an pour délibérer sur le « plan d'évolution du projet ». Les objectifs ont été :
  - Planifier le lancement des différentes activités permettant d'atteindre les objectifs du projet.
  - Planifier le déroulement des différentes formations dans les différents pays du consortium.
  - Définir les besoins en formation.
  - Coordonner la préparation des documents de diffusion et d'information.
  - Gérer le budget du projet.
  - Evaluer les activités achevées et/ou en cours.
  - Organiser des séminaires, des ateliers et des rencontres permettant de diffuser les résultats du projet.
  - Etablir un rapport d'activités par année.
  - Assurer une communication permanente entre les différents membres du projet (en exploitant tous les canaux : site web, réseaux sociaux, visioconférence...etc.).
  - Promouvoir une collaboration plus étroite entre les membres du consortium et le transfert du savoir-faire.
2. Une équipe de travail a été mis en place pour chacun des lots. Ces équipes ont la charge de piloter les phases de définition et de mise en œuvre, de suivre l'avancement des lots conformément aux objectifs fixés, de décider des priorités à donner aux diverses actions et de valider les différentes étapes. A la tête de chaque équipe, un responsable a été désigné qui a rendu compte du travail de l'équipe.
3. Comité de qualité. Voir lot n° 9 pour plus de détails.

Coordonnateurs du lot :

- Université de Vigo
- Université Abdelmalek Essaâdi

### **3.8.1. Activités 8.1 et 8.2 : Pilotage du projet et coordination et suivi des activités**

Un comité de pilotage représentatif des membres du consortium a été mis en place avec une fréquence de réunion de 2 fois par an (tous les 6 mois). Lors de chaque réunion, un état d'avancement du projet est observé et évalué ; le comité de pilotage a pris toutes les décisions nécessaires à la réussite du projet tant sur les modalités d'activités que sur les questions financières dans le respect des règles régissant les projets européens.

Dans le cadre du lot 8, les réunions suivantes ont été organisées :

- ✓ 24.11.2017 Réunion de gestion à l'Université Ibn Tofail (UIT) entre Universidade de Vigo (UVIGO) et Université Abdelmalek Essaadi (UAE) (6 participants).
- ✓ 12.12.2017 Réunion CBHE à Rabat. Les partenaires marocains de l'UAE ont participé à une réunion organisée par l'EACEA à Rabat en décembre 2017.
- ✓ 29-30.01.2018 Erasmus+ Capacity Building in Higher Education Grantholders' Meeting in Brussels La coordinatrice générale du projet, Mme. Ana Fernández Vilas, a participé à la réunion dédiée aux nouveaux projets CBHE approuvés, organisée par l'EACEA à Bruxelles en janvier 2018.
- ✓ 11-12.01.2018 Réunion du consortium à Universidade de Vigo (UVigo) (KickOff) (22 participants).
- ✓ 18-19.07.2018 Réunion du consortium à l'Université Privée de Marrakech (23 participants).
- ✓ 11-12.02.2019 Réunion du consortium à Mohammed V Rabat (UM5R) (22 participants).
- ✓ 27-28.06.2019 Réunion du consortium à l'Erasmushogeschool Brussels (EhB) (19 participants).
- ✓ 10 mars 2020 Visioconférence (15 participants).
- ✓ 29 juin 2020 Visioconférence (15 participants).

Universidade de Vigo (UVigo) en tant que gestionnaire du contrat financière Erasmus+ avec l'EACEA, est responsable du financement des activités décrites dans le projet dans le respect des normes de la Commission Européenne et des conventions signées avec les partenaires du consortium. UVigo est chargée de présenter le bilan financier du projet lors de chaque réunion du consortium.

À la fin du projet un auditeur externe va élaborer le rapport d'audit.

UVigo a mis en place la gestion globale et quotidienne au niveau de la coordination du projet et a mené les communications nécessaires avec le chaque membre du consortium. Pour faciliter la gestion du projet, l'email est utilisé quotidiennement, aussi que la visioconférence quand il a été nécessaire de se mettre en contact avec les partenaires pour débattre des sujets.

Comme il a été décrit dans le lot 4, vers la fin de 2019, le partenaire Erasmushogeschool Brussels nous a informé de sa décision de quitter le projet à cause du manque des ressources humaines et du savoir-faire pour diriger le lot 4, à cause d'une restructuration de l'université. Le consortium et l'EACEA ont été informés de la décision de l'EhB et aussi de la proposition de transférer les tâches et le montant restant de l'EhB vers l'UVigo, qui a l'expertise de coordonner le lot 4. Les partenaires ont été d'accord avec ce transfert des activités et montants restantes de l'EhB à l'UVigo. L'UVigo est actuellement dans l'attente de la réponse officielle de l'EACEA en ce qui concerne ce changement dans la structure du consortium et du projet.

En plus, vu la situation globale de la pandémie provoquée par l'expansion du coronavirus COVID-19 et pour stopper le virus, beaucoup d'états du monde ont pris la décision de déclarer l'état d'alarme (14 mars 2020 en Espagne), y compris les pays du consortium AuditUM. Les partenaires travaillent à distance et se communiquent à travers les moyens virtuels, tels que le courriel électronique, le téléphone et les visioconférences.

C'est pour cette raison que les activités du consortium qui doivent être réalisées de façon face à face ont été reportées après la fin de l'état d'alarme.

Les coordonnateurs du lot de gestion, UVigo et UAE, ont aussi mis en place un plan de contingence pour le travail du consortium pendant la période de l'état d'alarme, qui a été partagé avec tous les partenaires.

En ce qui concerne l'équipement du projet, l'appel d'offre a été lancé dans le Journal officiel de l'Union Européenne le 25 février 2020 et sur la Plateforme des marchés publics de l'État Espagnol le 26 février 2020. Initialement, la date limite a été fixée pour le 23 mars 2020. Quand même, à cause de la pandémie globale du COVID-19, l'Espagne a déclaré l'Etat d'alarme depuis le 14 mars 2020. Selon le Décret royal 463/2020 du 14 mars, la troisième disposition additionnelle du décret d'alarme. « Les termes sont suspendus et les délais pour le traitement des procédures des entités du secteur public sont interrompus. Le calcul des délais sera repris au moment où le Décret royal perdra sa validité ou, si tel est le cas, les extensions de ce Décret. » En conséquence, l'appel d'offre pour l'équipement du projet a été arrêté jusqu'à ce que l'état d'alarme finit. Le délai sera repris après la fin de l'état d'alarme.

Après la fin de l'état d'alarme, le délai pour l'appel d'offre a été repris. Quand même, vu les délais produits par la pandémie, l'appel d'offre a été infructueux car l'entreprise qui a gagné l'appel d'offre n'a pas fourni fini la procédure administrative de clôture du processus, ce qui signifie que la coordination du projet devra lancer un nouvel appel d'offre dans le futur.

Aussi, compte tenu de ces circonstances, l'équipe de l'Université de Vigo, après avoir évalué différents scénarios et consulté l'EACEA et les partenaires du consortium, a envoyé une demande l'EACEA une suspension temporaire du projet. L'UVigo considère que l'option la plus sûre et la plus favorable pour la réussite du projet a été de demander une suspension temporaire du projet du 15 janvier 2020 au 31 août 2021. L'UVigo considère que, tout au long de cette période de cessation d'activité, la gravité de la situation sanitaire globale aura été suffisamment atténuée pour permettre, en septembre 2021, de reprendre avec intensité toutes les activités en cours dans le cadre d'un plan de mise en œuvre strict mais réalisable. En particulier, ces activités seront menées pendant 9 mois (01/09/2021-31/05/2022), c'est-à-dire la période restant à courir du 15 janvier 2021 jusqu'à la date de fin actuellement approuvée (après prolongation) du 14 octobre 2021.

### **3.9 Lot 9 : Assurance qualité**

Dans le projet AuditUM, le consortium a mis en œuvre une série d'actions relatives à la maîtrise des risques et à l'instauration d'une procédure de qualité spécifique au projet.

Un Plan d'assurance qualité a été rédigé par les partenaires de Lodz University of Technology (LUT) et approuvé par le consortium. Aussi, Lodz University of Technology a été en charge de

réaliser, constamment, l'analyse des enquêtes de satisfaction des événements du consortium : réunions de pilotage, formations, séminaires, etc.

Les réunions du comité qualité qui ont lieu avant les réunions de pilotage ont contribué à l'assurance du suivi du déroulement et de la réalisation des activités du projet selon les indicateurs établis et approuvés dans l'appel à candidature.

Un évaluateur externe avec beaucoup d'expérience en audit et contrôle interne a été sélectionné par le consortium pour assurer l'évaluation externe de qualité.

Coordonnateurs du lot :

- Lodz University of Technology
- Université de Vigo
- Université Abdelmalek Essaâdi

### **3.9.1. Activités 9.1 : Assurance qualité**

Le projet contient des étapes de contrôle interne de qualité et de suivi de façon que le plan de travail soit accompli avec qualité pour obtenir les résultats prévus dans les délais impartis.

Un Plan d'assurance qualité a été rédigé par les partenaires de Lodz University of Technology. Aussi, les partenaires de Lodz University of Technology ont réalisé un rapport de qualité avec l'analyse des enquêtes de satisfaction des événements du consortium : réunions de pilotage, formations, séminaires, etc.

Un Rapport Intermédiaire sur la qualité du projet a été aussi rédigé par les partenaires de LUT en décembre 2019.

En plus, les réunions du comité qualité ont été organisées par le Comité Assurance Qualité avant les réunions de pilotage et ont contribué à l'assurance du suivi du déroulement et de la réalisation des activités du projet.

En plus, les réunions du comité qualité ont été organisées par le Comité Assurance Qualité pendant les réunions de pilotage et ont contribué à l'assurance du suivi du déroulement et de la réalisation des activités du projet.

Aussi, le Comité Assurance Qualité et le Consortium ont sélectionné l'expert externe pour l'évaluation externe de la qualité du projet à mi-parcours du projet, parmi plusieurs candidats. L'expert qui a été sélectionné est M. El Mehdi Fakir, Expert-Comptable Diplômé, Commissaire aux Comptes et Senior Manager Audit et Tax.

Quand même, vu les délais dans la communication avec M. Fakir et le manque de livraison des rapports de qualité, le consortium a contacté l'autre experte marocain de la liste, Mme. Sabah Cherkaoui, Experte Comptable, qui n'a répondu pas aux communications de l'UVigo.

Face à cette situation, l'équipe de l'UVIGO a contacté les autres membres du Comité de la qualité, qui ont accepté de chercher un nouvel expert. La pandémie produite par COVID-19 ayant paralysé les activités, les membres du comité, compte tenu du temps écoulé et de la hâte d'engager un expert de qualité, ont proposé de contacter la société d'audit Baker Tilly.

Baker Tilly est une société internationale qui a de l'expérience dans l'audit de projets de coopération financés par l'UE, dans l'audit et le contrôle interne, dans la gestion et le développement de projets et dans l'émission de rapports de gestion et de conformité. Son personnel parle couramment le français.

#### **4. Bilan, critiques, conclusions et recommandations**

Comme indiqué au début de ce document, et après l'étude effectuée sur la base des informations reçues dans le cadre de cette évaluation externe de la qualité du projet AuditUM, en conclusion générale nous n'avons constaté aucune incohérence importante ni incidents significatifs qui pourraient compromettre la Garantie de Qualité du travail effectué et analysé jusqu'à présent dans le cadre dudit projet.

Cependant, dans le cadre de notre évaluation externe de la qualité du projet AuditUM, nous avons fait certaines suggestions en relation avec les informations fournies à son sujet, et en particulier, sur le système de contrôle interne et d'audit interne proposé, que nous présentons ci-dessous. Les suggestions que nous présentons reflètent nos observations à la suite des tests effectués sur les informations fournies et des observations sur différents aspects du projet AuditUM. Nous attirons l'attention sur ces points qui, à notre avis, pourraient faire l'objet d'une amélioration et / ou d'un suivi par les partenaires du projet, afin d'offrir une meilleure qualité dans le projet AuditUM.

Enfin, et comme cela a été commenté tout au long du document, nous rappelons que le projet a été divisé en 9 lots de travail. Actuellement, les lots 1, 2 et 3 sont terminés et nous avons pu passer en revue l'ensemble des travaux réalisés par les Partenaires, et proposer nos recommandations ou améliorations concernant la qualité du projet dans ce document. Par ailleurs, les lots 4 et 5 sont actuellement en cours de développement par les partenaires. Concernant ces lots, les Partenaires progressent en ce qui concerne la cartographie des contrôles reliée aux processus et aux risques (lot 4) et travaillent à la réalisation d'une base pour la Charte d'audit (lot 5). Nous avons tenu des réunions et des conversations avec les Partenaires, et ils ont demandé des informations à leur sujet pour maintenir la bonne qualité qui caractérise ce projet. Finalement, il convient de noter que les lots 7, 8 et 9, qui correspondent respectivement aux activités de diffusion, de gestion et de qualité, sont développés tout au long du projet, et ils ont été analysés et commentés dans ce document.

## 5.1 Réglementation internationale du contrôle interne et de l'audit

**Observation** : De manière générale, il existe une référence très complète aux réglementations internationales en matière de contrôle interne et d'audit interne, ainsi qu'aux référentiels et guides de bonnes pratiques. Les règlements sont correctement définis et sont fournis en annexe aux livrables.

**Risque** : Mauvaise application et interprétation des différentes sources des réglementations internationales sur le contrôle interne et l'audit interne, ainsi que l'omission d'autres informations connexes présentant un intérêt pour le consortium par rapport aux réglementations internationales de référence.

**Recommandation** : Il y a une référence à la réglementation internationale sur le contrôle interne et d'audit interne très complet. En examinant ces réglementations, nous avons détecté l'absence de la référence à la Norme ISA 610 - Utilisation des travaux des auditeurs internes, utile pour une bonne compréhension de la fonction d'audit interne, en complément de la définition de l'audit interne dans la Norme ISA 315 - Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives. En outre, et par rapport au point suivant, il peut faciliter la distinction entre les concepts d'audit interne et d'audit externe.

## 5.2 Différenciation entre l'audit interne et l'audit externe

**Observation** : A partir de l'étude des travaux réalisés et de la documentation fournie par le consortium, une mention claire, concise et objective du concept d'audit interne est observée. Cependant, la notion d'auditeur externe n'est pas entièrement définie et, par conséquent, il n'y a pas de différence claire entre le rôle de l'auditeur interne et de l'auditeur externe dans une organisation.

**Risque** : Confusion des concepts et des fonctions liés à l'auditeur interne et à l'auditeur externe par les utilisateurs des informations du projet AuditUM.

**Recommandation** : La définition et l'identification plus détaillées du concept d'audit externe et de sa relation avec les Normes internationales d'audit (ISA) énoncées, peuvent aider à différencier le concept d'audit externe et d'audit interne, et par conséquent, identifier plus clairement le rôle de chacun d'eux, les activités qu'ils exercent et leurs fonctions au sein de l'organisation, renforçant ainsi le concept d'audit interne.

## 5.3 Évaluations et suivi des activités réalisées

**Observation** : Nous avons constaté que les partenaires du projet AuditUM effectuent des évaluations périodiques de la qualité du projet, ainsi qu'un suivi des activités réalisées.

**Risque** : Suivi incorrect des activités et la perte d'informations ou de réponses aux informations fournies par les enquêtes, et par conséquent, l'identification d'un risque potentiel en raison de la perte d'efficacité et de contrôle du projet.

**Recommandation** : Renforcement et amélioration des évaluations réalisées pour un meilleur suivi et contrôle du projet, qui serviront de source d'information et de rapport sur l'avancement du projet.

#### **5.4 Autres recommandations supplémentaires**

**Feedback monitoring du projet AuditUM par le Bureau national Erasmus+ Maroc (26/10/2020) :**

À la suite du monitoring réalisé en ligne et sur la base des informations reçues, les conclusions suivantes peuvent être tirées:

- Le projet a démarré en 2017 et une prolongation lui a été accordée jusqu'en 2021. La coordination du projet et la communication interne sont bonnes et les partenaires du consortium sont bien investis. La gestion est centralisée et les partenaires marocains en sont satisfaits. Les partenaires marocains ont participé au développement des divers WPs. Ils ont pu échanger leurs expériences et partager leurs difficultés sur les processus et procédures administratives et financières. On peut regretter le changement de personnes impliquées pour certains partenaires marocains.
- L'ensemble des livrables produits à ce jour sont de bonne qualité et pertinents. Le service audit et contrôle interne a été mis en place ou en cours dans les universités marocaines partenaires et le projet semble porté au niveau institutionnel de manière importante. Les universités marocaines ont signé des lettres d'engagement pour la valorisation des résultats du projet, notamment dans la création et le fonctionnement des services de contrôle et d'audit interne, d'autant plus que le nouvel organigramme des universités a institué un service d'audit rattaché au président de l'université. Ceci constitue des éléments favorables à l'application et à la pérennisation du projet.
- Les universités marocaines ont pu durant le projet travailler sur un guide et des outils qui aideront à la réalisation des missions du service de contrôle et d'audit interne et de son efficacité pour une amélioration de la gouvernance des universités sujet central pour plus de performance et d'efficacité de la gestion des universités et pour l'optimisation de la gestion des fonds.
- Le personnel des universités, avec une mixité d'enseignants et de personnels administratifs et techniques, a pu développer des compétences nouvelles et en a renforcé d'autres grâce aux formations reçues, au transfert d'expertises, aux séminaires sur les standards internationaux et au partage de bonnes pratiques. Les formations sont pertinentes et ont bénéficié à des personnes idoines (secrétaires généraux, cellule d'audit, responsables des engagements et des marchés, services économiques). La standardisation des équipements et des formations est une bonne pratique.

En tant que principale préoccupation, les points suivants ont été identifiés :

Malgré les efforts investis par le consortium et le maintien du contact et collaboration des partenaires, en partie dans le contexte de la pandémie COVID (appel d'offres infructueux pour l'achat du matériel, désengagement de l'évaluateur externe désigné, réunions à distances) et les engagements pris par les universités pour valoriser les résultats du projet ainsi que les conditions favorables pour la pérennisation des résultats (nouvel organigramme des universités) le projet est dans une situation à risque qui compromet son achèvement et également la pérennité des pratiques et procédures développées.

A ce stade du projet :

- Les équipements ne sont pas acquis, ce qui a retardé la mise en œuvre des formations et l'avancement du projet.
- La cartographie des risques n'est pas finalisée et adoptée.
- Le plan assurance qualité, qui devrait accompagner le déroulement du projet, accuse un retard sérieux. Aucune évaluation externe n'a été réalisée à ce jour.
- Certaines formations et visites d'études prévues n'ont pas encore eu lieu.

Au vu de ce qui précède, nous aimerions attirer votre attention sur les recommandations suivantes qui devraient être prises en compte lors des prochaines phases de mise en œuvre de votre projet:

- Trouver des solutions à la question du matériel dont l'acquisition et l'installation est majeure pour finaliser le projet et assurer la pérennité des résultats. Son éligibilité pourrait être remise en cause.
- Désigner l'évaluateur externe, au plus vite.
- Maintenir et actualiser le site du projet ainsi que la plateforme d'échanges et de partage. L'espace questions/réponses et l'accompagnement des universités intéressées d'implémenter ces outils est une pratique très intéressante.
- Poursuivre la communication autour des résultats du projet.
- Disséminer les livrables du projet dans les autres universités marocaines, notamment lors d'une rencontre nationale de partage. A cet égard, le Ministère et la Conférence des Présidents d'Universités (CPU) sont à mettre à contribution.
- Prévoir des formations au profit des autres universités à assurer par des formateurs marocains du projet bénéficiaires.

- Consolider tous les résultats et acquis du Projet Auditum et ceux des précédents projets Tempus, Erasmus en lien avec la gouvernance des universités et les mettre à disposition du Ministère et des experts qui travaillent actuellement sur les décrets d'application des textes régissant l'enseignement supérieur.
- Renouveler les engagements des nouveaux présidents d'université pour assurer la pérennisation du projet.
- Pour mener le projet à terme, il est nécessaire d'établir un plan de travail rigoureux pour la période qui reste permettant de finaliser les WPs en retard, dans les délais d'éligibilité requis. L'évolution de la pandémie COVID étant incertaine pour prévoir des activités face à face, la viabilité du projet demandera un effort important de tous les partenaires pour que la qualité des livrables ne soit pas affectée. Les équipements et leur utilisation couplés à la formation, sont des indicateurs directs importants du projet qui auront un impact sur le fonctionnement et le développement des services de contrôle et d'audit interne dans les universités marocaines.

## **5. Annexes**

### **5.1 Annexe 1 – Norme ISA 610 - Utilisation des travaux des auditeurs internes**

**Prise de position définitive**

Mars 2013

*Norme internationale d'audit (ISA)*

---

**Norme ISA 610 (révisée en 2013),  
Utilisation des travaux des  
auditeurs internes**

Élaborée par :



**International Auditing  
and Assurance  
Standards Board™**

Traduite par :



Le présent document a été élaboré et approuvé par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (International Auditing and Assurance Standards Board, IAASB). L'IAASB élabore des normes d'audit et d'assurance ainsi que des indications applicables par l'ensemble des professionnels comptables selon un processus de normalisation auquel prennent aussi part le Conseil de supervision de l'intérêt public (Public Interest Oversight Board), qui supervise les activités de l'IAASB, et le Groupe consultatif (Consultative Advisory Group) de l'IAASB, chargé de faire valoir l'intérêt général dans l'élaboration des normes et des indications.

L'IAASB a pour objectif de servir l'intérêt public en établissant des normes d'audit et d'assurance et d'autres normes connexes de haute qualité et en facilitant la convergence des normes d'audit et d'assurance internationales et nationales, rehaussant ainsi la qualité et la constance de la pratique et renforçant la confiance du public à l'égard de la profession à l'échelle mondiale.

L'IAASB dispose des structures et des processus nécessaires à l'exercice de ses activités grâce au concours de l'International Federation of Accountants (IFAC).

Copyright © 2013 International Federation of Accountants (IFAC). Pour obtenir des renseignements sur les droits d'auteur, les marques déposées et les permissions, veuillez consulter la [page 27](#).

Numéro ISBN : 978-1-60815-122-6.

# NORME INTERNATIONALE D'AUDIT 610 (RÉVISÉE EN 2013)

## UTILISATION DES TRAVAUX DES AUDITEURS INTERNES

(En vigueur pour les audits d'états financiers des périodes closes à compter du 15 décembre 2014.)

### SOMMAIRE

|  | Paragraphe |
|--|------------|
| <b>Introduction</b>  |            |
| Champ d'application.....   | 1-5        |
| Relation entre la norme ISA 315 (révisée) et la norme ISA 610 (révisée en 2013).....   | 6-10       |
| Responsabilité de l'auditeur externe concernant l'audit .....  | 11         |
| Date d'entrée en vigueur.....  | 12         |
| <b>Objectifs</b> .....   | 13         |
| <b>Définitions</b> .....   | 14         |
| <b>Exigences</b>   |            |
| Détermination de la pertinence de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue de l'utilisation ..... | 15-20      |
| Utilisation des travaux de la fonction d'audit interne.....  | 21-25      |
| Détermination de la pertinence du recours à l'assistance directe des auditeurs internes, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue du recours.....           | 26-32      |
| Recours à l'assistance directe des auditeurs internes.....   | 33-35      |
| Documentation .....  | 36-37      |
| <b>Modalités d'application et autres commentaires explicatifs</b>  |            |
| Définition de «fonction d'audit interne» .....   | A1-A4      |
| Détermination de la pertinence de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue de l'utilisation ..... | A5-A23     |
| Utilisation des travaux de la fonction d'audit interne.....  | A24-A30    |
| Détermination de la pertinence du recours à l'assistance directe des auditeurs internes, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue du recours.....           | A31-A39    |
| Recours à l'assistance directe des auditeurs internes.....   | A40-A41    |

La Norme internationale d'audit (ISA) 610 (révisée en 2013), *Utilisation des travaux des auditeurs internes*, doit être lue conjointement avec la norme ISA 200, *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes internationales d'audit*.

## Introduction

### Champ d'application de la présente norme ISA

1. La présente norme internationale d'audit (ISA) traite des responsabilités de l'auditeur externe qui utilise les travaux des auditeurs internes, notamment dans les cas suivants :
  - a) lorsqu'il utilise les travaux de la fonction d'audit interne en vue d'obtenir des éléments probants;
  - b) lorsqu'il demande aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe, sous sa direction, sa supervision et sa revue.
2. La norme ne s'applique pas en l'absence de fonction d'audit interne. (Réf. : par. A2)
3. Lorsque l'entité a une fonction d'audit interne, les exigences de la présente norme ISA concernant l'utilisation des travaux de cette fonction ne s'appliquent pas dans l'un ou l'autre des cas suivants :
  - a) les responsabilités et les activités de la fonction ne sont pas pertinentes pour l'audit;
  - b) l'auditeur externe, compte tenu de la compréhension préliminaire qu'il a acquise de la fonction par suite de la mise en œuvre des procédures prévues par la norme ISA 315<sup>1</sup>, n'a pas l'intention de s'appuyer sur les travaux de la fonction pour obtenir des éléments probants.

Rien dans la présente norme ISA n'oblige l'auditeur externe à s'appuyer sur les travaux de la fonction d'audit interne pour modifier la nature ou le calendrier des procédures d'audit qu'il mettra en œuvre lui-même ou pour en réduire l'étendue; il s'agit là d'une décision qui lui appartient lors de l'établissement de la stratégie générale d'audit.

4. De plus, les exigences de la présente norme ISA concernant l'assistance directe ne s'appliquent pas si l'auditeur externe n'a pas l'intention de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe.
5. Il se peut que, dans certains ressorts territoriaux, les textes légaux ou réglementaires comportent des interdictions ou certaines restrictions empêchant l'auditeur externe d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne ou de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe. Les normes internationales d'audit n'ayant pas préséance sur les textes légaux ou réglementaires qui régissent l'audit d'états financiers<sup>2</sup>, le respect de telles interdictions ou restrictions n'empêche donc pas l'auditeur externe de se conformer aux normes ISA. (Réf. : par. A31)

### Relation entre la norme ISA 315 (révisée) et la norme ISA 610 (révisée en 2013)

---

<sup>1</sup> Norme ISA 315 (révisée), *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives*.

<sup>2</sup> Norme ISA 200, *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes canadiennes d'audit*, paragraphe A55.

6. De nombreuses entités intègrent des fonctions d'audit interne dans leurs structures de contrôle interne et de gouvernance. Les objectifs et l'étendue d'une fonction d'audit interne, la nature de ses responsabilités et son statut dans l'organisation, y compris ses pouvoirs et ses obligations redditionnelles, varient grandement et dépendent de la taille et de la structure de l'entité ainsi que des exigences de la direction et, le cas échéant, des responsables de la gouvernance.
7. La norme ISA 315 (révisée) traite de la façon dont les connaissances et l'expérience de la fonction d'audit interne peuvent aider l'auditeur externe à acquérir une compréhension de l'entité et de son environnement, ainsi qu'à identifier et à évaluer les risques d'anomalies significatives. La norme ISA 315 (révisée)<sup>3</sup> explique également en quoi une communication efficace entre les auditeurs internes et externes crée aussi un environnement qui permet à l'auditeur externe de prendre connaissance de questions importantes susceptibles d'avoir une incidence sur ses travaux.
8. Selon que le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement ou non l'objectivité des auditeurs internes, selon le niveau de compétence de la fonction d'audit interne, et selon que la fonction adopte ou non une approche systématique et rigoureuse, l'auditeur externe peut également être en mesure d'utiliser les travaux de la fonction interne de manière constructive et complémentaire. La présente norme ISA traite des responsabilités qui incombent à l'auditeur externe lorsque, en s'appuyant sur la compréhension préliminaire qu'il a acquise de la fonction d'audit interne par suite de la mise en œuvre de procédures en application de la norme ISA 315 (révisée), il a l'intention d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne en tant qu'éléments probants<sup>4</sup>. L'utilisation de ces travaux entraîne une modification de la nature ou du calendrier des procédures d'audit que l'auditeur externe mettra en œuvre lui-même, ou une réduction de leur étendue.
9. La présente norme ISA traite également des responsabilités de l'auditeur externe qui envisage de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe sous sa direction, sa supervision et sa revue.
10. Il peut y avoir, au sein de l'entité, des personnes qui mettent en œuvre des procédures similaires à celles mises en œuvre par une fonction d'audit interne. Toutefois, à moins d'être mises en œuvre par une fonction objective et compétente qui adopte une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité, ces procédures seraient considérées comme des contrôles internes, et l'obtention d'éléments probants concernant l'efficacité de ces contrôles ferait partie des réponses de l'auditeur à l'évaluation des risques conformément à la norme ISA 330<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Norme ISA 315 (révisée), paragraphe A116.

<sup>4</sup> Voir les paragraphes 15 à 25.

<sup>5</sup> Norme ISA 330, *Réponses de l'auditeur à l'évaluation des risques*.

## Responsabilité de l'auditeur externe concernant l'audit

11. L'auditeur externe assume l'entière responsabilité de l'opinion d'audit qu'il exprime, et l'utilisation qu'il fait des travaux de la fonction d'audit interne ou de l'assistance directe qui lui est fournies par les auditeurs internes dans le cadre de la mission n'atténue en rien cette responsabilité. Même s'ils peuvent mettre en œuvre des procédures similaires à celles mises en œuvre par l'auditeur externe, ni la fonction d'audit interne ni les auditeurs internes ne sont indépendants de l'entité comme l'auditeur externe est tenu de l'être dans le cadre d'un audit d'états financiers conformément à la norme ISA 200<sup>6</sup>. La présente norme ISA définit par conséquent les conditions qui sont nécessaires pour que l'auditeur externe puisse utiliser les travaux des auditeurs internes. Elle définit également la charge de travail nécessaire pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés indiquant que les travaux de la fonction d'audit interne ou des auditeurs internes qui fournissent une assistance directe sont adéquats aux fins de l'audit. Les exigences de la norme visent à fournir un cadre pour l'exercice du jugement par les auditeurs externes concernant l'utilisation des travaux des auditeurs internes afin d'éviter une surutilisation ou une utilisation indue de ces travaux.

### Date d'entrée en vigueur

12. La présente norme ISA s'applique aux audits d'états financiers des périodes closes à compter du 15 décembre 2013, à l'exception des dispositions surlignées en gris portant sur le recours à l'assistance directe des auditeurs internes, qui sont en vigueur pour les audits d'états financiers des périodes closes à compter du 15 décembre 2014.

### Objectifs

13. Lorsque l'entité a une fonction d'audit interne et que l'auditeur externe a l'intention de s'appuyer sur les travaux de cette dernière pour modifier la nature ou le calendrier des procédures d'audit qu'il mettra en œuvre lui-même ou pour en réduire l'étendue, ou de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe, les objectifs de l'auditeur externe sont :
- a) de déterminer s'il convient d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne ou de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe, et si oui, dans quels secteurs de l'audit et dans quelle mesure;
- et, une fois cela établi :
- b) lorsqu'il utilise les travaux de la fonction d'audit interne, de déterminer si ces travaux sont adéquats aux fins de l'audit;
  - c) lorsqu'il demande aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe, de diriger, superviser et passer en revue leurs travaux.

---

<sup>6</sup> Norme ISA 200, paragraphe 14.

## Définitions

14. Dans les normes ISA, on entend par :
- a) «fonction d'audit interne», une fonction qui, au sein d'une entité, mène des activités d'assurance et de services-conseils conçues pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'entité. (Réf. : par. A1 à A4)
  - b) «assistance directe», la mise en œuvre de procédures d'audit par les auditeurs internes, à la demande de l'auditeur externe et sous sa direction, sa supervision et sa revue.

## Exigences

### **Détermination de la pertinence de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue de l'utilisation**

#### *Évaluation de la fonction d'audit interne*

15. L'auditeur externe doit déterminer la pertinence de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne aux fins de l'audit en évaluant :
- a) la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes; (Réf. : par. A5 à A9)
  - b) le niveau de compétence de la fonction d'audit interne; (Réf. : par. A5 à A9)
  - c) l'adoption ou non par la fonction d'audit interne d'une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité. (Réf. : par. A10 et A11)
16. L'auditeur externe ne doit pas utiliser les travaux de la fonction d'audit interne s'il détermine que :
- a) le statut de la fonction dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes ne favorisent pas adéquatement l'objectivité des auditeurs internes;
  - b) la fonction ne présente pas la compétence suffisante;
  - c) la fonction n'adopte pas une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité. (Réf. : par. A12 à CA14)

*Détermination de la nature et de l'étendue des travaux de la fonction d'audit interne pouvant être utilisés*

17. Pour déterminer les secteurs de l'audit à l'égard desquels les travaux de la fonction d'audit interne peuvent être utilisés et l'étendue de l'utilisation de ces travaux, l'auditeur externe doit prendre en considération la nature et l'étendue des travaux qui ont été ou qui seront réalisés par la fonction d'audit interne et leur pertinence par rapport à la stratégie générale d'audit et au plan de mission. (Réf. : par. A15 à A17)
18. L'auditeur externe doit porter tous les jugements qui sont importants dans le cadre de la mission et, afin d'empêcher une utilisation indue des travaux de la fonction d'audit interne, il doit prévoir faire une utilisation moins importante des travaux de la fonction d'audit interne et effectuer lui-même une part plus importante des travaux, et ce : (Réf. : par. A15 à A17)
  - a) plus le jugement intervient dans :
    - i) la planification et la mise en œuvre des procédures d'audit pertinentes,
    - ii) l'évaluation des éléments probants réunis; (Réf. : par. A18 et A19)
  - b) plus le risque d'anomalies significatives évalué au niveau des assertions est élevé, compte tenu particulièrement des risques identifiés comme étant importants; (Réf. : par. A20 à A22)
  - c) moins la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement l'objectivité des auditeurs internes; et
  - d) plus le niveau de compétence de la fonction d'audit interne est faible.
19. L'auditeur externe doit également évaluer si, dans l'ensemble, l'utilisation des travaux de la fonction interne dans la mesure prévue lui permettrait de conserver une intervention suffisante dans l'audit, compte tenu du fait qu'il assume l'entière responsabilité de l'opinion d'audit qu'il exprime. (Réf. : par. A15 à A22)
20. Lorsqu'il communique aux responsables de la gouvernance les grandes lignes de l'étendue et du calendrier prévus de l'audit conformément à la norme ISA 260<sup>7</sup>, l'auditeur externe doit indiquer de quelle façon il a prévu utiliser les travaux de la fonction d'audit interne. (Réf. : par. A23)

**Utilisation des travaux de la fonction d'audit interne**

21. Si l'auditeur externe a l'intention d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne, il doit s'entretenir avec celle-ci de l'utilisation prévue de ces travaux afin de permettre la coordination de leurs activités respectives. (Réf. : par. A24 à A26)

---

<sup>7</sup> Norme ISA 260, *Communication avec les responsables de la gouvernance*, paragraphe 15.

22. L'auditeur externe doit lire les rapports de la fonction d'audit interne portant sur les travaux de celle-ci qu'il a l'intention d'utiliser pour acquérir une compréhension de la nature et de l'étendue des procédures d'audit qu'elle a mises en œuvre et des constatations qu'elle en a dégagées.
23. Pour déterminer le caractère adéquat des travaux de la fonction d'audit interne qu'il a l'intention d'utiliser aux fins de la mission d'audit, l'auditeur externe doit mettre en œuvre des procédures d'audit suffisantes à l'égard de l'ensemble de ces travaux, notamment évaluer si :
- a) les travaux de la fonction ont été correctement planifiés, réalisés, supervisés, passés en revue et documentés;
  - b) la fonction a obtenu des éléments probants suffisants et appropriés lui permettant de tirer des conclusions raisonnables;
  - c) les conclusions dégagées sont appropriées dans les circonstances et les rapports établis par la fonction sont cohérents avec les résultats des travaux effectués. (Réf. : par. A27 à A30)
24. La nature et l'étendue des procédures d'audit mises en œuvre par l'auditeur externe doivent être fonction de son évaluation des éléments suivants :
- a) la mesure dans laquelle le jugement intervient;
  - b) le risque d'anomalies significatives;
  - c) la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes;
  - d) le niveau de compétence de la fonction<sup>8</sup>; (Réf. : par. A27 à A29)
- et doivent comprendre la réexécution de certains des travaux. (Réf. : par. A30)
25. L'auditeur externe doit également évaluer si les conclusions qu'il a dégagées concernant la fonction d'audit interne en application du paragraphe 13 de la présente norme ISA, et si la détermination de la nature et de l'étendue de l'utilisation des travaux de la fonction aux fins de l'audit en application des paragraphes 16 et 17 de la présente norme ISA demeurent appropriées.

---

<sup>8</sup> Voir le paragraphe 18.

**Détermination de la pertinence du recours à l'assistance directe des auditeurs internes, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue du recours**

*Détermination de la pertinence du recours aux auditeurs internes pour obtenir une assistance directe aux fins de l'audit*

26. Il se peut que les textes légaux ou réglementaires interdisent à l'auditeur externe d'obtenir une assistance directe des auditeurs internes. Le cas échéant, les paragraphes 27 à 35 et 37 ne s'appliquent pas. (Réf. : par. A31)
27. Si aucun texte légal ou réglementaire n'interdit à l'auditeur externe d'avoir recours à l'assistance directe des auditeurs internes dans le cadre de la mission d'audit, et s'il a l'intention de le faire, il doit évaluer l'existence de menaces pour l'objectivité des auditeurs internes et, le cas échéant, l'importance de ces menaces, ainsi que le niveau de compétence des auditeurs internes qui lui fourniront une telle assistance. L'évaluation par l'auditeur externe de l'existence de menaces pour l'objectivité des auditeurs internes, et le cas échéant, de l'importance de ces menaces, doit comprendre des demandes d'information auprès des auditeurs internes sur les intérêts et relations qui pourraient constituer une menace à l'objectivité de ces derniers (Réf. : par. A32 à A34)
28. L'auditeur externe ne doit pas avoir recours à l'assistance directe d'un auditeur interne dans l'une ou l'autre des circonstances suivantes :
  - a) lorsqu'il existe des menaces importantes pour l'objectivité de l'auditeur interne;
  - b) lorsque l'auditeur interne ne possède pas une compétence suffisante pour réaliser les travaux proposés. (Réf. : par. A32 à A34)

*Détermination de la nature et de l'étendue des travaux pouvant être confiés aux auditeurs internes qui fournissent une assistance directe*

29. Pour déterminer la nature et l'étendue des travaux qu'il peut confier à des auditeurs internes, ainsi que la nature, le calendrier et l'étendue de la direction, de la supervision et de la revue qui sont appropriés dans les circonstances, l'auditeur externe doit prendre en considération :
  - a) la mesure dans laquelle le jugement intervient dans :
    - i) la planification et la mise en œuvre des procédures d'audit pertinentes,
    - ii) l'évaluation des éléments probants réunis;
  - b) l'évaluation du risque d'anomalies significatives;
  - c) son évaluation de l'existence de menaces pour l'objectivité des auditeurs internes et, le cas échéant, de l'importance de ces menaces, ainsi que du niveau de compétence des auditeurs internes qui lui fourniront l'assistance directe. (Réf. : par. A35 à A39)

30. L'auditeur externe ne doit pas demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe dans la mise en œuvre de procédures qui :
- a) impliquent de porter des jugements importants dans le cadre de la mission d'audit; (Réf. : par. A19)
  - b) ont trait à une situation où le risque d'anomalies significatives est élevé et la part de jugement nécessaire pour la mise en œuvre des procédures d'audit pertinentes ou l'évaluation des éléments probants réunis est autre que limitée; (Réf. : par. A38)
  - c) ont trait à des travaux auxquels les auditeurs internes ont participé et qui ont fait ou feront l'objet de communications à la direction ou aux responsables de la gouvernance par la fonction d'audit interne;
  - d) ont trait aux décisions que prend l'auditeur externe conformément à la présente norme ISA concernant la fonction d'audit interne et l'utilisation de ses travaux ou le recours à son assistance directe. (Réf. : par. A35 à A39)
31. Après avoir évalué de manière appropriée la pertinence du recours à l'assistance directe des auditeurs internes et, le cas échéant, l'étendue de ce recours, l'auditeur externe doit, lorsqu'il communique aux responsables de la gouvernance les grandes lignes de l'étendue et du calendrier prévus des travaux d'audit conformément à la norme ISA 260<sup>9</sup>, leur indiquer la nature et l'étendue de l'assistance directe des auditeurs internes à laquelle il a l'intention d'avoir recours, de manière à s'entendre avec eux sur le fait qu'un tel recours n'est pas excessif dans les circonstances de la mission. (Réf. : par. A39)
32. L'auditeur externe doit évaluer si, dans l'ensemble, le recours à l'assistance directe des auditeurs internes dans la mesure prévue ainsi que l'utilisation prévue des travaux de la fonction d'audit interne n'aboutiraient pas à une absence d'intervention suffisante de sa part dans l'audit, compte tenu du fait qu'il assume l'entière responsabilité de l'opinion d'audit qu'il exprime.

### **Recours à l'assistance directe des auditeurs internes**

33. Avant de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe aux fins de l'audit, l'auditeur externe doit :
- a) obtenir l'accord écrit d'un représentant autorisé de l'entité confirmant qu'il sera permis aux auditeurs internes de suivre les instructions de l'auditeur externe et que l'entité n'interviendra pas dans les travaux que les auditeurs internes effectueront pour l'auditeur externe;
  - b) obtenir l'accord écrit des auditeurs internes confirmant qu'ils respecteront la confidentialité de certaines questions selon les instructions de l'auditeur externe et informeront celui-ci de toute menace à leur objectivité.

---

<sup>9</sup> Norme ISA 260, paragraphe 15.

34. L'auditeur doit diriger, superviser et passer en revue les travaux réalisés par les auditeurs internes dans le cadre de la mission conformément à la norme ISA 220<sup>10</sup>. À cette fin :
- a) la nature, le calendrier et l'étendue de la direction, de la supervision et de la revue doivent tenir compte du fait que les auditeurs internes ne sont pas indépendants de l'entité et être fonction des résultats de l'évaluation des facteurs énumérés au paragraphe 29 de la présente norme ISA;
  - b) les procédures de revue doivent comprendre le contrôle, par l'auditeur externe, des éléments probants obtenus dans le cadre de certains des travaux effectués par les auditeurs internes.

La direction, la supervision et la revue, par l'auditeur externe, des travaux réalisés par les auditeurs internes doivent être suffisantes pour le convaincre que les auditeurs internes ont obtenu des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer les conclusions tirées de ces travaux. (Réf. : par. A40 et A41)

35. En assurant la direction, la supervision et la revue des travaux effectués par les auditeurs internes, l'auditeur externe doit demeurer attentif aux éléments indiquant que les évaluations qu'il a faites en application du paragraphe 27 ne sont plus appropriées.

#### **Documentation**

36. Si l'auditeur externe utilise les travaux de la fonction d'audit interne, il doit consigner dans la documentation de l'audit :
- a) l'évaluation :
    - i) du fait que le statut de la fonction au sein de l'organisation et les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement ou non l'objectivité des auditeurs internes,
    - ii) du niveau de compétence de la fonction,
    - iii) du fait que la fonction adopte ou non une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité;
  - b) la nature et l'étendue des travaux utilisés et les raisons pour avoir décidé de les utiliser;
  - c) les procédures d'audit mises en œuvre par l'auditeur externe pour évaluer le caractère adéquat des travaux utilisés.
37. Lorsque l'auditeur externe a recours à l'assistance directe des auditeurs internes dans le cadre de l'audit, il doit inclure dans la documentation de l'audit :

---

<sup>10</sup> Norme ISA 220, *Contrôle qualité d'un audit d'états financiers*.

- a) l'évaluation de l'existence de menaces pour l'objectivité des auditeurs internes et, le cas échéant, l'importance de ces menaces, ainsi que l'évaluation du niveau de compétence des auditeurs externes auxquels il a demandé de lui fournir une assistance directe;
- b) les motifs de la décision concernant la nature et l'étendue des travaux effectués par les auditeurs internes;
- c) qui a passé en revue les travaux effectués, ainsi que la date et l'étendue de cette revue, conformément à la norme ISA 230<sup>11</sup>;
- d) les accords écrits obtenus d'un représentant autorisé de l'entité et des auditeurs internes en application du paragraphe 33 de la présente norme ISA;
- e) les feuilles de travail préparées par les auditeurs internes qui ont fourni une assistance directe dans le cadre de la mission d'audit.

\*\*\*

## **Modalités d'application et autres commentaires explicatifs**

### **Définition de «fonction d'audit interne» (Réf. : par. 2 et alinéa 14 a))**

- A1. Les objectifs des fonctions d'audit interne et l'étendue de leurs attributions englobent généralement des activités d'assurance et de services-conseils conçues pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'entité tels que :

#### *Activités liées à la gouvernance*

- La fonction d'audit interne peut évaluer le processus de gouvernance en ce qui touche la réalisation des objectifs concernant l'éthique et les valeurs de l'entité, la gestion de la performance et la reddition de comptes, la communication de l'information sur les risques et les contrôles aux secteurs concernés de l'organisation et l'efficacité de la communication entre les responsables de la gouvernance, les auditeurs externes et internes et la direction.

#### *Activités liées à la gestion des risques*

- La fonction d'audit interne peut aider l'entité en identifiant et en évaluant les risques auxquels elle est exposée de manière importante et en participant à l'amélioration des systèmes de gestion des risques et du contrôle interne (y compris l'efficacité du processus d'information financière).
- La fonction d'audit interne peut mettre en œuvre des procédures pour aider l'entité à détecter les fraudes.

---

<sup>11</sup> Norme ISA 230, *Documentation de l'audit*.

*Activités liées au contrôle interne*

- Évaluation du contrôle interne. La fonction d'audit interne peut être expressément chargée d'examiner les contrôles, d'évaluer leur fonctionnement et de recommander des améliorations à y apporter. Ce faisant, la fonction d'audit interne fournit une assurance à l'égard des contrôles. Par exemple, la fonction d'audit interne peut planifier et mettre en œuvre des tests ou d'autres procédures afin de fournir, à la direction et aux responsables de la gouvernance, une assurance quant à la conception, à la mise en place et à l'efficacité du fonctionnement des contrôles internes, y compris ceux qui sont pertinents pour l'audit.
  - Examen de l'information financière et opérationnelle. La fonction d'audit interne peut être chargée de revoir les moyens employés pour identifier, comptabiliser, mesurer, classer et communiquer l'information financière et opérationnelle, et de procéder à des investigations particulières sur des éléments donnés, notamment en soumettant des opérations, des soldes et des procédures à des tests de détail.
  - Revue des activités d'exploitation. La fonction d'audit interne peut être chargée d'examiner l'économie, l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles sont gérées les activités d'exploitation de l'entité, y compris ses activités non financières.
  - Examen de la conformité aux textes légaux et réglementaires. La fonction d'audit interne peut être chargée d'examiner la conformité aux textes légaux et réglementaires et aux autres exigences externes, ainsi qu'aux politiques et directives de la direction et aux autres exigences internes.
- A2. Des activités similaires à celles exercées par une fonction d'audit interne peuvent être menées par des fonctions autrement désignées au sein de l'entité. Les activités d'une fonction d'audit interne peuvent aussi être confiées, en tout ou en partie, à un tiers fournisseur de services. Ni la désignation de la fonction, ni le fait que les activités soient mises en œuvre par l'entité ou un tiers fournisseur de services ne sont les seuls facteurs déterminants du fait que l'auditeur externe puisse ou non utiliser les travaux de la fonction d'audit interne. Ce sont plutôt la nature des activités, la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes, la compétence et l'approche systématique et rigoureuse de la fonction qui sont pertinentes. Dans la présente norme ISA, les mentions relatives aux travaux de la fonction interne visent également les activités pertinentes d'autres fonctions ou de tiers fournisseurs qui présentent ces caractéristiques.
- A3. De plus, en raison des menaces auxquelles font face les personnes assumant des fonctions et des responsabilités liées à l'exploitation et à la gestion qui sont extérieures à la fonction d'audit interne de l'entité, ces personnes ne peuvent être considérées comme faisant partie d'une fonction d'audit interne aux fins de la présente norme ISA, même si elles sont susceptibles de réaliser des activités de contrôle pouvant faire l'objet de tests conformément à la norme ISA 330<sup>12</sup>. C'est

---

<sup>12</sup> Voir le paragraphe 10.

pourquoi les contrôles de surveillance mis en œuvre par un propriétaire-dirigeant ne sont pas considérés comme étant l'équivalent d'une fonction d'audit interne.

- A4. Bien que les objectifs de la fonction d'audit interne d'une entité et ceux de l'auditeur externe diffèrent, la fonction peut mettre en œuvre des procédures d'audit semblables à celles mises en œuvre par l'auditeur externe dans le cadre d'un audit d'états financiers. Le cas échéant, l'auditeur externe peut utiliser les travaux de la fonction aux fins de son audit dans l'un ou l'autre des buts suivants, ou dans les deux :
- pour obtenir des informations pertinentes pour son évaluation des risques d'anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs. À cet égard, la norme ISA 315<sup>13</sup> exige de l'auditeur externe qu'il acquière une compréhension de la nature des responsabilités de la fonction d'audit interne, de son statut au sein de l'organisation, et des activités qu'elle a mises ou qu'elle mettra en œuvre, et qu'il procède à des demandes d'informations auprès des personnes appropriées au sein de la fonction d'audit interne (lorsque l'entité en a une);
  - à moins que les textes légaux ou réglementaires comportent des interdictions ou certaines restrictions l'en empêchant, l'auditeur externe peut, après évaluation appropriée, décider d'utiliser les travaux réalisés par la fonction d'audit interne au cours de la période, en remplacement partiel des éléments probants à obtenir lui-même<sup>14</sup>.

De plus, à moins que les textes légaux ou réglementaires comportent des interdictions ou certaines restrictions l'en empêchant, l'auditeur externe peut demander aux auditeurs internes de mettre en œuvre des procédures d'audit sous sa direction, sa supervision et sa revue (dans la présente norme ISA, ces travaux sont désignés par le terme «assistance directe»)<sup>15</sup>.

#### **Détermination de la pertinence de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue de l'utilisation**

##### *Évaluation de la fonction d'audit interne*

Objectivité et compétence (Réf. : alinéas 15 a) et b))

- A5. L'auditeur externe exerce son jugement professionnel pour déterminer si les travaux de la fonction d'audit interne peuvent être utilisés aux fins de l'audit et pour établir la nature et l'étendue des travaux de la fonction d'audit interne qui peuvent être utilisés dans les circonstances.
- A6. La mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes et le niveau de compétence de la fonction sont particulièrement importants

<sup>13</sup> Norme ISA 315 (révisée), alinéa 6 a).

<sup>14</sup> Voir les paragraphes 15 à 25.

<sup>15</sup> Voir les paragraphes 26 à 35.

pour déterminer la pertinence, et le cas échéant, la nature et l'étendue de l'utilisation des travaux de la fonction qui sont appropriées dans les circonstances.

- A7. L'objectivité s'entend de la capacité de réaliser ces tâches sans que le jugement professionnel ne soit altéré par des partis pris, des conflits d'intérêts ou des influences indues de tiers. Les facteurs suivants peuvent affecter l'évaluation que fait l'auditeur externe :
- le statut organisationnel de la fonction d'audit interne, y compris ses pouvoirs et ses obligations redditionnelles, favorise ou non la mesure dans laquelle la fonction peut être à l'abri de partis pris, de conflits d'intérêts ou d'influences indues de tiers pouvant altérer le jugement professionnel. Par exemple : la fonction d'audit interne relève ou non des responsables de la gouvernance ou d'un dirigeant ayant l'autorité appropriée, ou relève de la direction; et la fonction a ou non directement accès aux responsables de la gouvernance;
  - la fonction d'audit interne a ou non des responsabilités incompatibles, par exemple elle a des fonctions ou des responsabilités liées à l'exploitation ou à la gestion qui sont extérieures à la fonction d'audit interne;
  - les responsables de la gouvernance exercent ou non une surveillance sur les décisions concernant l'embauche du personnel de la fonction d'audit interne, par exemple, en établissant la politique de rémunération appropriée;
  - la direction ou les responsables de la gouvernance imposent ou non des contraintes ou des restrictions à la fonction d'audit interne, par exemple en ce qui concerne la communication à l'auditeur externe des constatations de la fonction d'audit interne;
  - les auditeurs internes sont ou non membres de corps professionnels pertinents et leur appartenance à ces corps professionnels les oblige à se conformer aux normes professionnelles applicables en ce qui a trait à l'objectivité, ou leurs politiques internes visent ou non les mêmes objectifs.
- A8. La compétence de la fonction d'audit interne s'entend de l'acquisition et du maintien, au sein de la fonction dans son ensemble, du niveau de connaissances et de compétences nécessaire pour que les tâches soient accomplies diligemment et conformément aux normes professionnelles applicables. Les facteurs suivants peuvent affecter la détermination de la compétence que fait l'auditeur externe :
- la fonction d'audit interne dispose ou non de ressources adéquates et appropriées compte tenu de la taille de l'entité et de la nature de ses activités;
  - des politiques ont été établies ou non pour l'embauche et la formation des auditeurs internes et pour leur affectation aux missions d'audit interne;
  - les auditeurs internes possèdent ou non la formation technique et les compétences adéquates en audit. Parmi les critères pertinents que l'auditeur externe peut prendre en considération dans son évaluation, il y a la détention ou non d'un titre professionnel pertinent et d'une expérience appropriée par les auditeurs internes;

- les auditeurs internes possèdent ou non les connaissances nécessaires concernant l'information financière de l'entité et le référentiel d'information financière applicable, et la fonction d'audit interne possède ou non les compétences nécessaires (par exemple une bonne connaissance du secteur d'activité) pour effectuer des travaux liés aux états financiers de l'entité;
  - les auditeurs internes sont ou non membres de corps professionnels pertinents qui les obligent à respecter les normes professionnelles applicables, y compris les exigences en matière de perfectionnement professionnel continu.
- A9. On peut considérer que l'objectivité et la compétence comportent un nombre infini de degrés. Plus le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation et les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement l'objectivité des auditeurs internes et plus le niveau de compétence de la fonction est élevé, plus l'auditeur externe est susceptible d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne et plus nombreux seront les secteurs de l'audit pour lesquels il pourra le faire. Cependant, un statut organisationnel et des politiques et procédures qui favorisent fortement l'objectivité des auditeurs internes ne peut compenser le manque de compétence suffisante de la fonction d'audit interne, tout comme un haut niveau de compétence de la fonction d'audit interne ne peut compenser un statut organisationnel et des politiques et procédures qui ne favorisent pas adéquatement l'objectivité des auditeurs internes.

Adoption d'une approche systématique et rigoureuse (Réf. : alinéa 15 c))

- A10. L'adoption par la fonction d'audit interne d'une approche systématique et rigoureuse à l'égard de la planification, de la réalisation, de la supervision, de la revue et de la documentation de ses activités permet de distinguer celles-ci des autres activités de contrôle de suivi réalisées au sein de l'entité.
- A11. Parmi les facteurs qui peuvent affecter la détermination que fait l'auditeur externe de l'adoption ou non par la fonction d'audit interne d'une approche systématique et rigoureuse, il y a les suivants :
- l'existence, le caractère adéquat et l'utilisation de procédures d'audit interne ou d'indications documentées portant sur des secteurs de l'audit tels que les évaluations des risques, les programmes de travail, la documentation et les rapports, et dont la nature et l'étendue sont cohérentes avec la taille et la situation de l'entité;
  - l'existence ou non de politiques et procédures appropriées de contrôle qualité au sein de la fonction d'audit interne, par exemple comme celles qui sont prévues dans la NCCQ 1<sup>16</sup>, qui pourraient être appliquées au sein d'une fonction d'audit interne (comme celles ayant trait à l'encadrement, aux ressources humaines et à la réalisation des missions), ou d'exigences en matière de contrôle qualité énoncées

---

<sup>16</sup> Norme internationale de contrôle qualité (ISQC) 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions d'assurance et de services connexes.*

dans des normes établies par des corps professionnels pertinents pour les auditeurs internes. De tels corps peuvent également établir d'autres exigences appropriées telles que l'obligation de réaliser périodiquement des évaluations externes de la qualité.

Circonstances dans lesquelles les travaux de la fonction d'audit interne ne peuvent pas être utilisés (Réf. : par. 16)

- A12. L'évaluation par l'auditeur externe du fait que le statut organisationnel de la fonction d'audit interne et les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement ou non l'objectivité des auditeurs internes, du niveau de compétence de la fonction d'audit interne et du fait que celle-ci adopte ou non une approche systématique et rigoureuse peut indiquer que les risques pour la qualité des travaux de la fonction sont trop importants, auquel cas il n'est donc pas approprié d'utiliser les travaux réalisés par la fonction à titre d'éléments probants.
- A13. Il est important de prendre en compte les facteurs énoncés aux paragraphes A7, A8 et A11 de la présente norme ISA tant isolément que dans leur ensemble, parce que la prise en compte d'un facteur isolé est souvent insuffisante pour conclure que les travaux de la fonction d'audit interne ne peuvent pas être utilisés aux fins de l'audit. Par exemple, le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation revêt une importance particulière pour l'évaluation des menaces à l'objectivité des auditeurs internes. Ainsi, le fait que la fonction d'audit interne relève de la direction serait considéré comme une menace importante pour l'objectivité de la fonction, à moins que d'autres facteurs tels que ceux décrits au paragraphe A7 de la présente norme ISA n'assurent collectivement des sauvegardes suffisantes pour ramener la menace à un niveau acceptable.
- A14. De plus, le Code de l'IESBA<sup>17</sup> indique qu'il y a création d'un risque d'autocontrôle lorsque l'auditeur externe accepte une mission visant à fournir des services d'audit interne à un client d'audit et que les résultats de ces services seront utilisés pour la réalisation de l'audit. Cela s'explique par la possibilité que l'équipe de mission utilise les résultats du service d'audit interne sans les évaluer de façon appropriée ou sans exercer le même niveau d'esprit critique qu'elle exercerait si les travaux d'audit interne étaient effectués par des personnes qui ne sont pas membres du cabinet. Le Code de l'IESBA<sup>18</sup> traite des interdictions qui s'appliquent dans certaines circonstances et, dans d'autres circonstances, de la question des menaces et des sauvegardes qui peuvent être mises en place pour ramener celles-ci à un niveau acceptable.

---

<sup>17</sup> Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le Code de l'IESBA), article 290.199.

<sup>18</sup> Code de l'IESBA, articles 290.195 à 290.200.

*Détermination de la nature et de l'étendue des travaux de la fonction d'audit interne pouvant être utilisés*

Facteurs pouvant affecter la détermination de la nature et de l'étendue des travaux de la fonction d'audit interne qui peuvent être utilisés (Réf. : par. 17 à 19)

- A15. Une fois que l'auditeur externe a déterminé que les travaux de la fonction d'audit interne peuvent être utilisés aux fins de l'audit, la première question qui se pose à lui est de savoir si la nature et l'étendue prévues des travaux de la fonction d'audit interne qui ont été réalisés ou dont la réalisation est prévue sont pertinentes par rapport à la stratégie générale d'audit et au plan de mission qu'il a établis conformément à la norme ISA<sup>19</sup>.
- A16. Voici des exemples de travaux de la fonction d'audit interne que l'auditeur externe peut utiliser :
- les tests de l'efficacité du fonctionnement des contrôles;
  - les procédures de corroboration impliquant une part limitée de jugement;
  - l'observation du comptage des stocks;
  - le suivi du cheminement d'opérations à travers le système d'information pertinent pour l'information financière;
  - les tests de conformité aux exigences réglementaires;
  - dans certaines circonstances, l'audit ou l'examen de l'information financière des filiales qui ne sont pas des composantes importantes du groupe (lorsque cela n'entre pas en conflit avec les exigences de la norme ISA 600)<sup>20</sup>.
- A17. La détermination que fait l'auditeur externe de la nature et de l'étendue prévues de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne sera affectée par son évaluation de la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement l'objectivité des auditeurs internes, et du niveau de compétence de la fonction d'audit interne, tel qu'il est indiqué au paragraphe 18 de la présente norme ISA. De plus, la part de jugement nécessaire pour planifier, réaliser et évaluer ces travaux, ainsi que le risque d'anomalies significatives au niveau des assertions constituent des éléments dont l'auditeur externe tient compte dans cette détermination. En outre, comme il est indiqué au paragraphe 16 de la présente norme ISA, il existe des circonstances dans lesquelles l'auditeur externe ne peut pas utiliser les travaux de la fonction d'audit interne aux fins de l'audit.

---

<sup>19</sup> Norme ISA 300, *Planification d'un audit d'états financiers*.

<sup>20</sup> Norme ISA 600, *Audits d'états financiers de groupe (y compris l'utilisation des travaux des auditeurs des composantes) — Considérations particulières*.

Jugements nécessaires pour la planification et la mise en œuvre des procédures d'audit, et l'évaluation des résultats (Réf. : alinéas 18 a) et 30 a))

- A18. Plus grande est la part de jugement à exercer pour planifier et mettre en œuvre les procédures d'audit, et pour évaluer les éléments probants, plus l'auditeur externe devra mettre en œuvre lui-même une part importante des procédures, conformément au paragraphe 18 de la présente norme ISA, car en n'utilisant que les travaux de la fonction d'audit interne, il n'obtiendra pas des éléments probants suffisants et appropriés.
- A19. Comme l'auditeur externe assume l'entière responsabilité de l'opinion d'audit qu'il exprime, c'est à lui qu'il incombe de porter les jugements importants dans le cadre de la mission d'audit conformément au paragraphe 18. Les jugements importants concernent notamment les éléments suivants :
- l'évaluation des risques d'anomalies significatives;
  - l'évaluation du caractère suffisant des tests mis en œuvre;
  - l'évaluation du bien-fondé de l'utilisation par la direction de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation;
  - l'évaluation des estimations comptables importantes;
  - l'évaluation du caractère adéquat des informations fournies dans les états financiers et d'autres questions ayant une incidence sur le rapport de l'auditeur.

Évaluation du risque d'anomalies significatives (Réf. : alinéa 16 b))

- A20. Pour une catégorie d'opérations, un solde de compte ou une information à fournir spécifiques, plus le risque d'anomalies significatives évalué au niveau des assertions est élevé, plus le jugement interviendra souvent dans la planification et la mise en œuvre des procédures d'audit, de même que dans l'évaluation des résultats des procédures. Dans de telles circonstances, l'auditeur externe devra mettre en œuvre lui-même une part plus importante des procédures conformément au paragraphe 18 de la présente norme ISA et, par conséquent, faire une utilisation moins importante des travaux de la fonction d'audit interne pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés. En outre, selon les explications de la norme ISA 200<sup>21</sup>, plus les risques d'anomalies significatives sont élevés, plus les éléments probants dont l'auditeur externe a besoin devront être convaincants et, par conséquent, plus grande sera la part des travaux que l'auditeur externe devra réaliser lui-même.
- A21. Comme il est expliqué dans la norme ISA 315<sup>22</sup>, les risques importants exigent une attention spéciale sur le plan de l'audit et, par conséquent, les possibilités d'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne en cas de risques importants se limiteront aux résultats des procédures faisant appel à une part limitée de jugement. De plus,

---

<sup>21</sup> Norme ISA 200, paragraphe A29.

<sup>22</sup> Norme ISA 315 (révisée), alinéa 4 e).

lorsque le risque d'anomalies significatives est autre que faible, il est peu probable que la seule utilisation des travaux de la fonction d'audit interne permette de ramener le risque d'audit à un niveau acceptable et d'éliminer la nécessité, pour l'auditeur externe, de mettre en œuvre lui-même certains tests.

- A22. La mise en œuvre de procédures conformément à la présente norme ISA peut amener l'auditeur externe à reconsidérer son évaluation des risques d'anomalies significatives, ce qui peut avoir une incidence sur sa détermination de la pertinence d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne et de la nécessité d'appliquer les autres dispositions de la présente norme ISA.

Communication avec les responsables de la gouvernance (Réf. : par. 20)

- A23. Conformément à la norme ISA 260<sup>23</sup>, l'auditeur externe est tenu de communiquer aux responsables de la gouvernance les grandes lignes de l'étendue et du calendrier prévus des travaux d'audit. L'utilisation prévue des travaux de la fonction d'audit interne fait partie intégrante de la stratégie générale d'audit de l'auditeur externe et est par conséquent pertinente pour les responsables de la gouvernance aux fins de l'acquisition d'une compréhension de la stratégie d'audit proposée.

### **Utilisation des travaux de la fonction d'audit interne**

*Entretiens et coordination avec la fonction d'audit interne* (Réf. : par. 21)

- A24. Lors des entretiens avec la fonction d'audit interne concernant l'utilisation prévue de ses travaux en vue de la coordination des activités respectives, il peut être utile d'aborder les questions suivantes :
- le calendrier de ces travaux;
  - la nature des travaux effectués;
  - l'étendue de la couverture de l'audit;
  - le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble (et, le cas échéant, le ou les seuils de signification pour certaines catégories d'opérations, certains soldes de comptes ou certaines informations à fournir), et le seuil de signification pour les travaux;
  - les méthodes envisagées pour la sélection des éléments et la taille des échantillons;
  - la documentation des travaux effectués;
  - les procédures en matière de revue des travaux et de rapport.
- A25. La coordination entre l'auditeur externe et la fonction d'audit interne est notamment efficace lorsque :
- des entretiens ont lieu à intervalles appropriés pendant la période;

---

<sup>23</sup> Norme ISA 260, paragraphe 15.

- l'auditeur externe informe la fonction d'audit interne des questions importantes qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la fonction;
- l'auditeur externe est avisé des rapports pertinents de la fonction d'audit interne et peut les consulter, et il est informé de toutes les questions importantes ayant retenu l'attention de la fonction lorsque ces questions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les travaux de l'auditeur externe, de manière à ce que celui-ci soit en mesure de prendre en considération les incidences de telles questions dans le cadre de la mission d'audit.

A26. La norme ISA 200<sup>24</sup> traite de l'importance pour l'auditeur de faire preuve d'esprit critique lors de la planification et de la réalisation de l'audit, ce qui implique d'être attentif aux informations qui remettent en question la fiabilité des documents et des réponses aux demandes d'informations devant servir d'éléments probants. Par conséquent, le maintien d'une communication avec la fonction d'audit interne tout au long de la mission peut donner aux auditeurs internes l'occasion d'attirer l'attention de l'auditeur externe sur les questions susceptibles d'avoir une incidence sur les travaux de ce dernier<sup>25</sup>. L'auditeur externe peut alors en tenir compte dans son identification et son évaluation des risques d'anomalies significatives. De plus, lorsque ces informations indiquent l'existence d'un risque accru que les états financiers comportent des anomalies significatives ou concernent des fraudes avérées, suspectées ou alléguées, l'auditeur externe peut en tenir compte lors de son identification des risques d'anomalies significatives résultant de fraudes conformément à la norme ISA 240<sup>26</sup>.

*Procédures visant à déterminer le caractère adéquat des travaux de la fonction d'audit interne*  
(Réf. : par. 23 et 24)

- A27. Les procédures d'audit que l'auditeur externe prévoit mettre en œuvre à l'égard de l'ensemble des travaux de la fonction d'audit interne lui servent de base pour évaluer la qualité générale de ces travaux et l'objectivité avec laquelle ils ont été effectués.
- A28. Les procédures que l'auditeur externe peut mettre en œuvre pour évaluer la qualité des travaux réalisés par la fonction d'audit interne et les conclusions qu'elle a tirées comprennent notamment, en sus des réexecutions dont il est question au paragraphe 24 :
- les demandes d'informations auprès des personnes appropriées au sein de la fonction d'audit interne;
  - l'observation de la mise en œuvre de procédures par la fonction d'audit interne;

<sup>24</sup> Norme ISA 200, paragraphes 15 et A18.

<sup>25</sup> Norme ISA 315 (révisée), paragraphe A116.

<sup>26</sup> Norme ISA 315 (révisée), paragraphe A11, en lien avec la norme ISA 240, *Responsabilités de l'auditeur concernant les fraudes lors d'un audit d'états financiers*.

- la revue du programme de travail et des dossiers de travail de la fonction d'audit interne.
- A29. Plus la part de jugement impliquée est importante et le risque d'anomalies significatives évalué est élevé, moins la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation et les politiques et procédures pertinentes favorisent adéquatement l'objectivité des auditeurs internes, ou moins le niveau de compétence de la fonction d'audit interne est élevé, plus il est nécessaire pour l'auditeur externe de mettre en œuvre des procédures d'audit à l'égard de l'ensemble des travaux de la fonction afin de fonder sa décision de s'appuyer sur les travaux de la fonction pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder l'opinion d'audit.

Réexécution (Réf. : par. 24)

- A30. Aux fins de la présente norme ISA, la réexécution s'entend de la mise en œuvre personnelle par l'auditeur externe de procédures afin de valider les conclusions dégagées par la fonction d'audit interne. Cet objectif peut être atteint par la vérification d'éléments qui ont déjà fait l'objet d'une vérification par la fonction d'audit interne ou, lorsque cela est impossible, par la vérification d'un nombre suffisant d'autres éléments similaires qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification par la fonction d'audit interne. La réexécution fournit des éléments probants plus convaincants concernant le caractère adéquat des travaux de la fonction d'audit interne que les autres procédures pouvant être mises en œuvre par l'auditeur externe en application du paragraphe A28. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que l'auditeur externe procède à une réexécution pour chaque secteur de l'audit où des travaux de la fonction d'audit interne sont utilisés, il est nécessaire qu'il procède à des réexecutions à l'égard de l'ensemble des travaux de la fonction d'audit interne qu'il prévoit utiliser conformément au paragraphe 24. L'auditeur externe est plus susceptible de concentrer les réexecutions sur les secteurs de l'audit où la fonction d'audit interne a dû davantage faire appel au jugement pour la planification et la mise en œuvre des procédures d'audit, de même que pour l'évaluation des résultats des procédures, ainsi que sur les secteurs où le risque d'anomalies significatives est plus élevé.

### **Détermination de la pertinence du recours à l'assistance directe des auditeurs internes, des secteurs de l'audit concernés et de l'étendue du recours**

*Détermination de la pertinence du recours à l'assistance directe des auditeurs internes aux fins de l'audit (Réf. : par. 5 et 26 à 28)*

- A31. Dans les pays où les textes légaux ou réglementaires interdisent à l'auditeur externe de demander aux auditeurs internes de lui fournir une assistance directe, il convient que les auditeurs d'un groupe se demandent si l'interdiction s'étend également aux auditeurs des composantes et, le cas échéant, qu'ils traitent de cette question lorsqu'ils communiquent avec les auditeurs des composantes<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Norme ISA 600, alinéa 40 b).

- A32. Tel qu'il est énoncé au paragraphe A7 de la présente NCA, l'objectivité s'entend de la capacité d'effectuer les travaux proposés sans que le jugement professionnel soit altéré par des partis pris, des conflits d'intérêts ou des influences indues de tiers. Aux fins de l'évaluation de l'existence et de l'importance de menaces pour l'objectivité d'un auditeur interne, les facteurs suivants peuvent être pertinents :
- la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes<sup>28</sup>;
  - les relations familiales et personnelles avec une personne dont le travail est lié à l'aspect de l'entité auquel les travaux se rapportent, ou qui en a la charge;
  - une association avec la division ou le service de l'entité auquel les travaux se rapportent;
  - des intérêts financiers importants dans l'entité, autres qu'une rémunération établie selon des conditions qui correspondent à celles applicables aux autres employés occupant des fonctions de niveau hiérarchique similaire.

Les documents publiés par les corps professionnels pertinents à l'intention des auditeurs internes peuvent fournir des indications utiles supplémentaires.

- A33. Il se peut également que, dans certaines circonstances, l'importance des menaces pour l'objectivité d'un auditeur interne soit telle qu'aucune sauvegarde ne puisse être mise en place pour ramener ces menaces à un niveau acceptable. Par exemple, du fait que l'efficacité des sauvegardes est fonction de l'importance des travaux réalisés dans le cadre de l'audit, les alinéas 30 a) et b) interdisent le recours à l'assistance directe des auditeurs internes dans la mise en œuvre de procédures qui impliquent de porter des jugements importants dans le cadre de la mission d'audit ou qui ont trait à une situation où le risque d'anomalies significatives est élevé et la part de jugement nécessaire pour la mise en œuvre des procédures d'audit pertinentes ou l'évaluation des éléments probants réunis est autre que limitée. Il en va de même lorsque les travaux concernés créent un risque d'autocontrôle, d'où l'interdiction qui est faite aux auditeurs internes de mettre en œuvre des procédures dans les circonstances décrites aux alinéas 30 c) et d).
- A34. Pour évaluer le niveau de compétence d'un auditeur interne, bon nombre des facteurs énumérés au paragraphe A8 de la présente norme ISA peuvent également être pertinents si l'on tient compte de la situation de l'auditeur interne en question et des travaux auxquels il peut être affecté.

---

<sup>28</sup> Voir le paragraphe A7.

*Détermination de la nature et de l'étendue des travaux pouvant être confiés aux auditeurs internes qui fournissent une assistance directe (Réf. : par. 29 à 31)*

- A35. Les paragraphes A15 à A22 de la présente norme ISA fournissent des indications pertinentes concernant la détermination de la nature et de l'étendue des travaux qui peuvent être confiés aux auditeurs internes.
- A36. Lorsqu'il détermine la nature des travaux qui peuvent être confiés aux auditeurs internes, l'auditeur externe prend soin de limiter ces travaux aux secteurs de l'audit appropriés. Voici des exemples d'activités et de tâches pour lesquelles il ne serait pas approprié de demander aux auditeurs internes de fournir une assistance directe :
- l'analyse des risques de fraude. L'auditeur externe peut toutefois procéder à des demandes d'informations auprès des auditeurs internes concernant les risques de fraude dans l'organisation, conformément à la norme ISA 315<sup>29</sup>;
  - la détermination des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'improviste, tel qu'il est indiqué dans la norme ISA 240.
- A37. De même, étant donné que, conformément à la norme ISA 505<sup>30</sup>, l'auditeur externe est tenu de conserver le contrôle des demandes de confirmation externe et d'évaluer les résultats des procédures de confirmation externe, il ne serait pas approprié de confier ces responsabilités aux auditeurs internes. Ceux-ci peuvent toutefois aider l'auditeur externe à rassembler les informations dont il a besoin pour résoudre les divergences dans les réponses à des demandes de confirmation.
- A38. La part de jugement qui intervient et le risque d'anomalies significatives sont également pertinents pour déterminer quels travaux peuvent être confiés aux auditeurs internes qui fournissent une assistance directe. Par exemple, lorsque l'évaluation des comptes clients est considérée comme un secteur à l'égard duquel le risque est élevé, l'auditeur externe pourrait confier le contrôle de l'exactitude de la balance chronologique à un auditeur interne qui lui fournit une assistance directe. Toutefois, comme l'évaluation du caractère adéquat de la provision fondée sur la balance chronologique ferait appel à une part de jugement autre que limitée, il ne serait pas approprié de confier cette dernière procédure à un auditeur interne qui fournit une assistance directe.
- A39. Nonobstant la direction, la supervision et la revue assurées par l'auditeur externe, un recours excessif à l'assistance directe des auditeurs internes peut avoir une incidence sur les perceptions concernant l'indépendance dans le cadre de la mission d'audit externe.

**Recours à l'assistance directe des auditeurs internes (Réf. : par. 34)**

- A40. Étant donné que les personnes qui travaillent au sein de la fonction d'audit interne ne sont pas indépendantes de l'entité comme l'auditeur externe est tenu de l'être lorsqu'il exprime une opinion sur les états financiers, la direction, la supervision et la

<sup>29</sup> Norme ISA 315 (révisée), alinéa 6 a).

<sup>30</sup> Norme ISA 550, *Confirmations externes*, paragraphes 7 et 16.

revue, par l'auditeur externe, des travaux réalisés par les auditeurs internes qui fournissent une assistance directe seront généralement de nature différente et plus poussées que si les travaux avaient été réalisés par des membres de l'équipe de mission.

- A41. Lorsqu'il dirige les auditeurs internes, l'auditeur externe peut par exemple leur rappeler de porter à son attention les problèmes de comptabilité et d'audit relevés au cours de l'audit. Lorsqu'il passe en revue les travaux réalisés par les auditeurs internes, l'auditeur externe se demande entre autres si des éléments probants suffisants et appropriés ont été obtenus dans les circonstances, et si ces éléments étayent les conclusions dégagées.

Les Normes internationales d'audit, les Normes internationales de missions d'assurance, les Normes internationales de missions d'examen, les Normes internationales de services connexes, les Normes internationales de contrôle qualité, les Directives internationales sur les pratiques d'audit, les exposés-sondages, les documents de consultation et les autres publications de l'IAASB sont publiés par l'IFAC, qui en détient les droits d'auteur.

L'IAASB et l'IFAC déclinent toute responsabilité en cas de préjudice découlant d'un acte ou du non-accomplissement d'un acte en raison du contenu de la présente publication, que ledit préjudice soit attribuable à une faute ou à une autre cause.

Le logo IAASB, «International Auditing and Assurance Standards Board», «IAASB», «International Standard on Auditing», «ISA», «International Standard on Assurance Engagements», «ISAE», «International Standards on Review Engagements», «ISRE», «International Standards on Related Services», «ISRS», «International Standards on Quality Control», «ISQC», «International Auditing Practice Note», «IAPN», le logo IFAC, «International Federation of Accountants», et «IFAC» sont des marques de commerce et des marques de service de l'IFAC.

Copyright © 2013 International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Il est permis de faire des copies du présent document à condition que ces copies servent à l'enseignement ou à des fins personnelles, qu'elles ne soient pas vendues ni diffusées, et que chaque copie porte la mention suivante : «Copyright © 2013 International Federation of Accountants (IFAC). *Tous droits réservés. Document utilisé avec la permission de l'IFAC. Veuillez écrire à [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org) pour obtenir l'autorisation de reproduire, de stocker ou de transmettre ce document.*» Autrement, sauf autorisation de la loi, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite de l'IFAC pour la reproduction, le stockage, la transmission ou autre utilisation semblable de ces documents. Pour ce faire, veuillez écrire à [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

La présente Norme internationale d'audit (ISA) 610 (révisée), «Utilisation des travaux des auditeurs internes», publiée en anglais par l'International Federation of Accountants (IFAC) en 2013, a été traduite en français par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) / The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) en 2013, et est reproduite avec la permission de l'IFAC. Le processus suivi pour la traduction des Normes internationales d'audit (ISA) et de la Norme internationale de contrôle qualité (ISQC) 1 a été examiné par l'IFAC et la traduction a été effectuée conformément au Policy Statement de l'IFAC – Policy for Translating and Reproducing Standards. La version approuvée de toutes les Normes internationales d'audit (ISA) et de la Norme internationale de contrôle qualité (ISQC) 1 est celle qui est publiée en langue anglaise par l'IFAC. © 2013 IFAC

Texte anglais de International Standard on Auditing (ISA) 610 (Revised 2013), “Using the Work of Internal Auditors” © 2013 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Texte français de Norme internationale d'audit (ISA) 610 (révisée en 2013), «Utilisation des travaux des auditeurs internes» © 2013 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Titre original : International Standard on Auditing (ISA) 610 (Revised 2013), “Using the Work of Internal Auditors”.

Numéro ISBN : 978-1-60815-122-6.

Publié par :





**International Auditing  
and Assurance  
Standards Board™**

529 Fifth Avenue, 6th Floor, New York, NY 10017  
T + 1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570  
[www.iaasb.org](http://www.iaasb.org)