Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises

L'entreprise Marocaine soumise à la loi Sarbanes-Oxley :

Proposition d'une démarche pour assister l'entreprise à évaluer son contrôle interne à l'égard de l'information financière conformément à cette loi

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME NATIONAL D'EXPERTISE COMPTABLE

Session Novembre 2007

Présenté par : *TALBI Mohamed As said*
Directeur de recherche : *Abdou Souleye DIOP*

Remerciements

Je tiens à remercier vivement Monsieur Abdou Souleye DIOP, Directeur de recherche qui a accepté de diriger ce travail et pour lequel je demeure reconnaissant pour ses précieux conseils.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Azeddine BENMOUSSA Maître de stage pour lequel je reste sincère et respectueux.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur le Directeur de l'iscae, le corps enseignant et tout le personnel de l'institut pour les efforts déployés en vue d'assurer la continuité et la réussite du cycle d'expertise comptable.

Enfin, je tiens à remercier mes parents et bien sûr mon épouse pour leur soutien moral, ainsi que l'ensemble des personnes qui ont contribué dans la mesure du possible à la réalisation de ce travail.

Note de synthèse

La loi *Sarbanes Oxley* a été ratifiée par le congrès des Etats-Unis en juillet 2002. Elle tient son nom des deux membres du congrès Américain qui en ont été les rédacteurs : le Sénateur Paul Sarbanes (Président de la commission des affaires bancaires) et le Congresseman Michael Oxley (Président de la commission des services financiers).

La loi vient répondre aux scandales financiers ayant ébranlé les marchés financiers américains suite à des manipulations comptables au sein des sociétés cotées comme Enron, World com, Global Crossing et Imclone.

La loi *Sarbanes Oxley* constituerait le texte législatif le plus important en terme de gouvernance d'entreprise, de publication financière depuis les textes fondateurs de la Securities and Exchange Commission du début des années 30.

La loi est guidée par trois grands principes : l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des organes vérificateurs. Elle a pour objectif d'augmenter la responsabilité de la société, de mieux protéger les investisseurs et de leur redonner confiance ainsi qu'aux épargnants.

Sont soumises à cette loi les sociétés cotées aux Etats-Unis et leurs filiales. Ainsi, les sociétés installées au Maroc qui sont filiales des entreprises cotées aux Etats-Unis sont concernées par la loi Sarbanes-Oxley et doivent se conformer à ses exigences.

Les principales dispositions de la loi portent sur :

- la surveillance indépendante de la profession comptable, d'où la création du Public Company Oversight Board (Conseil de supervision comptable) ;
- le renforcement de l'indépendance des vérificateurs externes ;
- la responsabilité accrue du comité d'audit et de la direction ;
- l'amélioration de l'information financière.

Si la plupart des dispositions de la loi Sarbanes-Oxley qui concernent l'entreprise ne sont pas difficiles à appliquer, la partie de la loi relative à l'amélioration de l'information financière et portant essentiellement sur l'évaluation du contrôle interne à l'égard de

l'information financière par la direction (art 404 de la loi) revêt un caractère contraignant compte tenu de l'ampleur des travaux à mener, du coût de l'opération d'évaluation et aussi de manque de procédures spécifiques pour diriger cette évaluation.

C'est le thème de l'amélioration de l'information financière et précisément l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière qui fera l'objet de ce mémoire, les autres thèmes de la loi Sarbanes-Oxley seront brièvement présentés afin de préciser l'environnement légal ayant accompagné les nouvelles exigences vis-à-vis du contrôle interne.

En effet, il est entendu par le contrôle interne à l'égard de l'information financière[1], le processus conçu par le CEO (Directeur Général) et le CFO (Directeur financier) ou sous leur supervision, et mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres employés de l'entité, pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de la publication de l'information financière, conformément aux principes comptables généralement reconnus. Ce terme s'entend des politiques et procédures qui :

- ✓ concernent la tenue des comptes suffisamment détaillés qui donnent une image fidèle des opérations et des cessions d'actifs de l'entité ;
- ✓ fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont enregistrées comme il se doit pour établir les états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus et que les encaissements et décaissements de l'entité ne sont faits qu'avec l'autorisation de la direction et du conseil d'administration ;
- ✓ fournissent une assurance raisonnable que toute acquisition, utilisation ou cession non autorisée des actifs de l'entité qui pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers est soit interdite, soit détectée à temps.

Par rapport à l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière, la loi prévoit que chaque année les dirigeants de l'entreprise doivent émettre un rapport sur le contrôle interne qui :

[1] D'après l' " Auditing Standard N°2 –An Audit of internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements" du "Public Company Accounting Oversight Board

- ✓ confirme la responsabilité de la direction en ce qui concerne l'établissement et le maintien de contrôle interne adéquat et de procédures pour la communication financière ;
- ✓ contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne à l'égard de l'information financière et des procédures de communication financière à la date de clôture des comptes.

Outre les dirigeants, le commissaire aux comptes doit également produire un rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière de l'entreprise. Ce dernier dispose d'une norme d'audit spécialement élaborée par le PCAOB pour lui permettre la mise en œuvre de sa mission.

Toutefois, il n'existe pas une norme qui définit l'approche à adopter par le management pour effectuer cette évaluation.

Aussi, il est difficile pour les entreprises de dégager les ressources internes nécessaires et capables de mener un projet d'une telle envergure autour du contrôle interne.

L'expert comptable conseil peut jouer un rôle déterminant dans ce processus pour guider le management à la mise en place et l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière.

A travers ce travail, nous nous placerons du côté de l'expert comptable-conseil qui propose une démarche de travail pratique (issue d'une expérience de terrain) pour assister les dirigeants de l'entreprise à effectuer l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière en conformité avec la loi Sarbanes-Oxley (art 404 de la loi) et assister aussi les dirigeants à améliorer ce dispositif de contrôle interne.

Notre démarche d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière comprend les grandes étapes suivantes :

1) Initiation du projet : prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement de contrôle, constitution de l'équipe projet, établissement d'un planning ;
2) Définition du périmètre des travaux (choix des cycles et processus significatifs) ;

3) Production documentaire (analyse des risques et définition des activités de contrôle) ;
4) Evaluation de la maturité des contrôles ;
5) Réalisation des tests sur les contrôles clés ;
6) Qualification des déficiences de contrôle et communication des résultats.

1- Initiation du projet

L'expert comptable conseil doit au début s'initier au projet à travers la prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement de contrôle, la participation à la constitution de l'équipe projet et l'établissement d'un planning de réalisation du projet. Cette phase d'initiation est la première phase de la mission d'accompagnement de l'expert comptable conseil à la direction de l'entreprise pour l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière, sa bonne gestion est primordiale pour la réussite de tout le processus.

2- Définition du périmètre des travaux

L'expert comptable conseil doit ensuite participer avec la direction de l'entreprise et le commissaire aux comptes à la détermination du périmètre des travaux. Cet exercice particulièrement structurant et complexe débute par le choix des cycles et processus significatifs. Lorsque la taille du groupe est importante et au cas où il existe des filiales significatives, il y'a lieu de sélectionner les entités à intégrer dans le périmètre d'évaluation. L'objectif in fine est de ressortir les contrôles clés par processus et éventuellement par sous-processus et tester leur application.

3- Production documentaire

Sur la base des cycles et processus significatifs déterminés, il sera procédé à l'analyse des risques (identification et hiérarchisation des risques), à la détermination des activités de contrôle et à la mise à jour et/ou la rédaction des procédures dans lesquelles seront consignés les points de contrôle. Cette étape que nous appelons phase de documentation requiert la participation de plusieurs intervenants (Expert comptable conseil, audit interne, entités opérationnelles). L'analyse des risques est à mener par l'expert comptable conseil avec la collaboration de l'audit interne de la société qui dispose généralement d'une bonne connaissance des risques spécifiques à l'entreprise. La détermination des activités de contrôle et la rédaction des procédures sont menées essentiellement par les entités

opérationnelles qui ont normalement une connaissance suffisante des activités de contrôle existantes et réalisables.

4- Evaluation de la maturité des contrôles

L'évaluation de la maturité des contrôles est une étape consécutive à l'étape de documentation des contrôles ; elle est menée par l'audit interne de l'entreprise. L'objectif à travers cette étape est de s'assurer que tous les contrôles clés identifiés sont d'un niveau de maturité « standardisé » avant de procéder à la phase de test.

5- Réalisation des tests sur les contrôles clés

La phase de test est la dernière phase avant d'émettre une conclusion sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière. Les tests sont réalisés par les équipes opérationnelles et revus par l'audit interne. Le rôle de l'expert comptable conseil est important dans cette phase et ce à travers la planification et l'élaboration des procédures de tests, la détermination de la taille des échantillons et la consolidation et l'analyse des résultats.

6- Qualification des déficiences de contrôle et communication des résultats

Pour conclure, le management doit avec l'assistance de l'expert comptable conseil qualifier la gravité des déficiences identifiées. La qualification des déficiences est un exercice complexe qui s'appuie notamment sur la probabilité et la matérialité des erreurs qui seraient potentiellement induites par ces déficiences de contrôle interne. Les déficiences de contrôle sont segmentées en trois niveaux, déficiences, déficiences significatives et faiblesses majeures ; en effet ce ne sont que les faiblesses majeures qui sont signalées dans le rapport d'évaluation, les déficiences significatives sont communiquées au comité d'audit.

Ce processus d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière par le management de l'entreprise en l'occurrence le CEO (Directeur Général) et le CFO (Directeur Financier) implique plusieurs intervenants (les entités opérationnelles, l'audit interne, les commissaires aux comptes). L'expert comptable conseil a un rôle opérationnel dans ce processus et aussi un rôle de coordinateur entre les différents intervenants.

Compte tenu de la complexité du processus d'évaluation et du haut degré de compétence que requiert la réalisation de cette mission, l'expert-comptable est le professionnel désigné

pour accomplir cette mission selon des standards élevés de qualité. Des missions de ce type sont susceptibles de se présenter davantage à la profession et ce, pour plusieurs raisons :

- ✓ il est difficile pour les entreprises de dégager les ressources internes nécessaires pour constituer un projet autour du contrôle interne. La plupart se font aider par un cabinet extérieur, tant par manque d'expertise que pour faire face à l'ampleur des travaux à mener, qu'ils découvrent au fil du projet ;

- ✓ il existe actuellement au Maroc plusieurs filiales de multinationales qui doivent se conformer à la loi Sarbanes-Oxley, telles que, Méditélécom (Groupe Telephonica), Régie des Tabacs (groupe Altadis), Lydec (groupe Suez)…

- ✓ la politique de privatisation et l'ouverture de capital des entreprises nationales sont susceptibles d'attirer d'autres multinationales qui seraient concernées par cette loi.

Liste des abréviations utilisées

AMF	Autorité des marchés financiers
CAC	Commissaires aux comptes
COSO	Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission
CEO	Chief Executive Officer (Directeur Général)
CFO	Chief Financial Officer (Directeur Financier)
CIIF	Contrôle Interne à l'égard de l'Information Financière
Loi SOX	"Sarbanes-Oxley Act of 2002"
LSF	Loi sur la sécurité Financière
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
Scoping	Désigne le choix des cycles et processus significatifs
SEC	Securities and Exchange commission
SI	Système d'information

SOMMAIRE

Introduction **12**

Partie 1 : Contexte général et étendue de la mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière **15**

Chapitre I : Contexte Général **16**
1 L'entreprise marocaine et la loi SOX 16
2 La loi SOX, causes et effets 19

Chapitre II : Le contrôle interne et la loi SOX **40**
1 Le contrôle interne au sens large et le contrôle interne à l'égard de l'information financière 40
2 L'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière 44
3 Le cadre d'évaluation recommandé par la SEC : le COSO 49

Partie 2 : Conduite de la mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière **58**

Chapitre 1 : Comparaison entre les travaux du Commissaire aux comptes sur le contrôle interne dans le cadre d'une mission d'audit et les nouvelles exigences de la loi SOX **61**
1 Les travaux du Commissaire aux comptes sur le contrôle interne dans le cadre d'une mission d'audit 61
2 L'évaluation du contrôle interne dans le cadre de l'article 404 de la loi SOX 62

Chapitre 2 : Initiation du projet **64**
1 Prise de connaissance de l'entreprise et de son contrôle interne 64
2 Organisation du projet 70
3 Planning prévisionnel du projet 74

Chapitre 3 : Définition du périmètre **77**
1 Choix des cycles 77
2 Découpage du cycle en Processus 82

Chapitre 4 : Documentation **84**
1 Analyse des risques 84
2 Activités de contrôle 89
3 Mise à jour des procédures 95

Chapitre 5 : Evaluation de la maturité des contrôles et plans d'actions **103**
1 Evaluation de la maturité des contrôles 103
2 Plans d'action 105

Chapitre 6 : Phase de tests **107**
1 Planification des tests 108
2 Réalisation des tests 111
3 Analyse et validation des résultats 112
4 Actions correctives 113

Chapitre 7 : Qualification des déficiences et communication des résultats **115**
1 Conclure sur le contrôle interne – les concepts et leur mise en pratique 115
2 Communication des résultats sur l'évaluation du contrôle interne 120

Conclusion **124**

Annexes **126**

Introduction

La loi Sarbanes-Oxley est considérée aujourd'hui comme le texte législatif le plus important en terme de gouvernance d'entreprise, de publication financière depuis les textes fondateurs de la Securities and Exchange Commission (SEC).

L'article 404 de cette loi revêt en particulier une grande importance et a soulevé plusieurs controverses en raison d'une part de son aspect coûteux mais aussi vu qu'il responsabilise formellement les dirigeants de l'entreprise en l'occurrence le CEO (Directeur Général) et le CFO (Directeur Financier) sur le contrôle interne et les oblige de l'apprécier annuellement.

L'article 404 de la loi stipule que les sociétés devront produire un rapport de la direction sur le contrôle interne, lequel rapport :

- confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et de procédures pour la communication financière ;
- contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes.

Après l'adoption de la loi, la SEC a publié une règle d'application de l'article 404 qui stipule que :

- Le contrôle interne à l'égard de l'information financière ne peut être considéré comme effectif lorsqu'il comprend une ou plusieurs faiblesses majeures ;
- Le rapport annuel devra préciser la structure adoptée par la direction pour évaluer l'effectivité des procédures de contrôle interne. La SEC exige que les sociétés cotées utilisent une structure de contrôle interne « appropriée » et recommande l'utilisation de la structure de contrôle interne qui a été définie par le COSO[2] ;

[2] COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est une organisation privée sponsorisée notamment par l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) et qui émet des recommandations en matière d'information financière.

- Une attestation sur l'évaluation faite par la direction devra être obtenue des auditeurs de la société. Les standards à suivre pour établir l'attestation relèvent du PCAOB[3]
- La direction devra également rendre compte, sur une base trimestrielle, de toute faiblesse significative du contrôle interne.

Après la publication de la règle de la SEC, une norme sur l'audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière a été publiée par le PCAOB destinée aux auditeurs de sociétés cotées intitulée « Auditing Standard N°2 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements ».

Hormis la règle de la SEC et la norme du PCAOB, aucun texte spécifique n'a été écrit afin de guider les sociétés dans l'organisation et la réalisation des travaux nécessaires à une évaluation structurée de l'efficacité de leur contrôle interne à l'égard de l'information.

L'objectif de ce mémoire est donc de proposer une démarche de travail pour assister la direction de l'entreprise à :

- **effectuer une évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière conformément à la loi Sarbanes-Oxley ;**
- **à améliorer le dispositif de contrôle interne en rapport avec l'information financière.**

Ainsi dans une première partie, nous présenterons la loi SOX dans sa globalité (raisons de l'application de la loi et ses principales dispositions) ainsi que la dimension contrôle interne dans la loi. Cette présentation comprendra également une explication du lien entre la loi SOX et la société de droit marocain ainsi que l'apport de cette loi par rapport aux textes marocains en matière d'information financière.

Dans une seconde partie, nous présenterons une proposition d'approche accompagnée d'un schéma pour l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière par le management de l'entreprise. Cette réflexion sera étayée par des exemples pratiques. Nous traiterons successivement de l'initiation du projet, de la définition du périmètre de

[3] Auditing Standard N°2 –An Audit of internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements" du "Public Company Accounting Oversight Board.

l'évaluation, de la production documentaire (analyse des risques, documentation des contrôles), de l'évaluation de la maturité des contrôles et de la réalisation des tests sur les contrôles et préparation des plans de correction. Nous présenterons également une comparaison entre l'approche adoptée par les auditeurs externes pour l'évaluation du contrôle interne dans un objectif d'émettre une opinion sur les comptes et l'approche proposée dans le cadre d'une évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Dans le dernier chapitre de cette seconde partie, nous présenterons les concepts liés à la qualification des déficiences de contrôle interne et nous proposerons des outils d'analyse des déficiences de contrôle interne et les travaux à mettre en oeuvre pour pouvoir conclure sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière. Il sera précisé aussi les modalités de communication des résultats de l'évaluation (contenu et forme du rapport, les destinataires du rapport…).

En annexe, nous présenterons des guides et des programmes de travail spécifiques qui sont des supports à l'exécution d'une mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Partie 1 : Contexte général et étendue de la mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière

Le contrôle interne n'est pas un concept nouveau ; il est en pleine évolution et son champ d'application s'est nettement élargi au fil des années. Cela s'explique par la promulgation de ces nouvelles lois sur la sécurité financière à l'instar de la loi SOX qui tentent d'apporter une réponse à la crise de confiance des investisseurs et des actionnaires dans la qualité de l'information financière.

Les objectifs que cette nouvelle loi cherche à atteindre donnent une dimension nouvelle au contrôle interne. En effet, le contrôle interne acquiert une dimension légale avec la loi SOX.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la présentation de la loi SOX dans sa globalité et à la présentation de la dimension du contrôle interne dans la loi. Nous aborderons successivement :

- le champ d'application de la loi SOX en spécifiant comment une entreprise de droit marocain peut être soumise aux obligations de cette loi ;

- une présentation de la loi SOX en mettant en évidence les raisons de l'application de cette loi, ses principales dispositions, notamment celles relatives à l'information financière ainsi que l'apport de cette loi par rapport aux textes marocains en matière d'information financière ;

- Un aperçu sur le contrôle interne, son cadre d'évaluation conformément à la loi SOX et la portée de cette évaluation.

Chapitre I : Contexte Général

1 L'entreprise marocaine et la loi SOX

Le 6 juin 2003, la SEC, en sa qualité de normalisateur, a adopté les règles d'application de la section 404 de la SOX. Ces règles requièrent que toute société déposant des états financiers auprès de la SEC, autres que les fonds d'investissement, incluent dans leurs comptes annuels *un rapport du management de la société sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière*, accompagné d'un *rapport d'opinion de l'auditeur externe sur cette évaluation*.

Les sociétés concernées sont 4 types :

1. sociétés américaines immatriculées aux Etats-Unis (domestic US registrants)
2. sociétés étrangères immatriculées aux Etats-Unis (foreign private issuers (FPI) ou foreign registrants) et leurs filiales (si et seulement s'il y'a un impact sur les états financiers consolidés)
3. filiales des sociétés américaines (si et seulement s'il y'a un impact sur les états financiers consolidés)
4. éventuellement, sociétés prévoyant d'être enregistrées à l'avenir

Toutefois, les dates d'entrées en vigueur de cette disposition de la loi différent :

- les sociétés américaines avec un flottant supérieur à USD 75 millions sont tenues de se conformer à la loi à partir de tout exercice clos au 15 juin 2004 ou après,
- les sociétés étrangères immatriculées aux Etats-Unis et autres sociétés américaines sont tenues de se conformer à la loi à partir de tout exercice clos le 15 avril 2005 ou après. Cette date a été reportée par la SEC jusqu'aux exercices se terminant le 15 juillet 2006 ou après cette date.

La portée de la loi SOX s'étend au-delà des frontières des Etats-Unis et ses dispositions témoignent de la volonté du législateur de ne pas laisser ces frontières affecter la confiance de l'investisseur dans le marché boursier.
Cette vocation extraterritoriale de la loi SOX implique dans son sillage même des sociétés marocaines, à savoir les filiales installées au Maroc des sociétés américaines et les filiales installées au Maroc des sociétés étrangères immatriculées aux Etats-Unis.

1.1 Entreprise Marocaine filiale d'une société américaine cotée aux Etats-Unis

Il s'agit du troisième type de sociétés entrant dans le champ d'application de la SOX à savoir les filiales des sociétés américaines (si et seulement s'il y'a un impact sur les états financiers consolidés).

Il est entendu par filiale toute société dont plus de 50% du capital appartient à une autre société dite « société mère ».

Plusieurs filiales des sociétés américaines cotées aux Etats-Unis sont installées au Maroc et sont tenus donc de se conformer à la loi SOX. Nous citons à titre d'exemple les sociétés, Coca Cola Export Corporation, Colgate Palmolive, Goodyear Maroc, Microsoft Afrique du Nord et de l'Ouest, Pfizer Laboratories, Procter & Gamble (Industries Marocaines Modernes), Citigroup, etc

1.2 Société Marocaine cotée aux Etats-Unis

Il s'agit du deuxième type de sociétés entrant dans le champ d'application de la SOX à savoir les sociétés étrangères immatriculées aux Etats-Unis (foreign private issuers (FPI) ou foreign registrants).

Dans l'état actuel des choses, il n'existe pas d'entreprises marocaines cotées aux Etats-Unis, il n'en demeure pas moins qu'il existe des entreprises marocaines filiales de sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis. Ces entreprises Marocaines sont tenues de se conformer à la loi SOX si elles impactent les états financiers de la société mère.

Des sociétés marocaines filiales de sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis qui sont concernées par la loi SOX, nous citons à titre d'exemple, Redal et Amendis (Groupe Veolia-Environnement), Méditel (Groupe Téléfonica), Maroc Télécom (Groupe Vivendi Universal), LAFARGE, Sanofi-Aventis, etc

Par ailleurs, cet aspect d'extraterritorialité de la loi au même titre qu'il implique les sociétés implique les cabinets d'audit au Maroc. En effet, concernant la notion d'incompatibilité largement évoquée dans la loi SOX, l'Ordre des Experts Comptables du

Maroc est très sensible et conscient de cette situation a établi et mis en place une norme spécifique aux incompatibilités et indépendances du professionnel ; ce qui le met en harmonie avec les dispositions de la loi SOX en matière d'incompatibilité.

Toutefois, le flou persiste quand se pose la question de savoir dans quelle mesure la SEC peut obliger un cabinet d'audit au Maroc à lui remettre des documents de travail ou à faire une déposition en qualité de témoin lorsque leurs investigations sont en cours ; ce qui constitue une réelle violation du principe de souveraineté et de secret professionnel. Les consultations juridiques menées par les cabinets d'audit au Maroc ont donné lieu à un verdict à nuancer. Les cabinets peuvent collaborer, mais sans pour autant s'aventurer à divulguer des informations secrètes au sujet des comptes de leurs clients. La nuance concerne également le témoignage en justice. Les auditeurs des filiales marocaines ne répondent favorablement à une citation à comparaître que si le juge marocain l'autorise. Pour le reste, la demande des autorités américaines ne devrait pas constituer en principe une gêne pour les auditeurs marocains.

2 La loi SOX, causes et effets

La loi SOX a été votée par le congrès des Etats-Unis et ratifiée par le Président Bush le 30 juillet 2002 suite aux scandales financiers ayant secoué les Etats-Unis en 2001 et 2002.

En effet, l'euphorie des marchés financiers a impliqué une forte exigence de la part des investisseurs en terme de rentabilité et engagé les entreprises dans des stratégies de croissance démesurées. Pour pouvoir répondre aux exigences des différentes parties prenantes les dirigeants des entreprises n'ont pas hésité à user de pratiques comptables totalement frauduleuses. C'est le cas de plusieurs sociétés avec Enron en tête, World com, Parmalat, etc

La loi est venue répondre à la crise de confiance en la fiabilité des informations communiquées par les entreprises et redonner confiance aux investisseurs et aux petits épargnants. Elle est guidée par trois grands principes : l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des vérificateurs.

2.1 L'affaire Enron

Cette entreprise créée en 1980 a connu un parcours assez impressionnant, elle a commencé ses activités comme distributeur local de gaz dans la région d'Houston, elle a par la suite changé de dimension pour devenir un acteur majeur au niveau des Etats-Unis de l'énergie. A la fin 2001, ses activités couvraient la production et l'acheminement de combustible et de l'électricité, des activités de négoce de matières premières, la couverture des risques de crédit ou météorologiques, la vente de bande passante (capacité de transmission d'informations sur le réseau de télécommunication), … etc.

Enron était devenue un exemple de succès. C'est ainsi que son cours en bourse a été multiplié par quatre entre 1997 et 2000. Plusieurs magazines spécialisés en management faisaient son éloge ainsi que celui de ses dirigeants.

Le 16 octobre 2001 commença la chute d'Enron qui était aussi spectaculaire que son ascension. A cette date, on annonça une perte de 618 millions de dollars pour le troisième trimestre 2001 après la constatation d'une charge exceptionnelle d'un milliard de dollars liée à des transactions complexes avec des sociétés inconnues basées dans des paradis

fiscaux. Les marchés sont pris au dépourvu, le doute s'est emparé des acteurs boursiers entraînant la chute du cours de 40% en cinq jours seulement.
Le 22 octobre, la SEC annonce l'ouverture d'une enquête sur les comptes de la société. Le 8 novembre, Enron annonce que ses résultats doivent être corrigés rétroactivement sur les exercices 1997 à 2000, pour un total de 569 millions de dollars tandis que sa dette doit être augmentée de 628 millions de dollars. Ces déclarations ont conduit à une chute du cours d'Enron de 75% en trois semaines. Le 2 décembre, Enron est contrainte de se déclarer insolvable en se plaçant sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. En résultat, c'est presque 98% de sa valeur boursière, soit près de 25 milliards de dollars qui ont disparu en un mois et demi.

Ce qui est saisissant dans cette affaire, c'est la multitude d'actions délibérées qui se sont enchaînées pendant plusieurs années pour gonfler artificiellement les profits, masquer les pertes, manipuler les actifs et les engagements, organiser l'évasion fiscale, inventer le chiffre d'affaires, tromper les auditeurs, analystes et agences de rating, tout cela dans l'objectif d'enrichir le management, maintenir l'augmentation rapide et régulière de son résultat et finalement trahir la confiance des employés et des investisseurs.

Pour atteindre cet objectif le management a recouru à trois types d'actions :

1. camoufler les investissements déficitaires ou peu rentables en les sortant du bilan,
2. dégager des profits comptables par la manipulation d'actifs,
3. constater du chiffre d'affaires fictif.

1. Le camouflage d'investissements déficitaires ou peu rentables met en oeuvre deux dispositifs qui permettent de sortir ces actifs du bilan sans les consolider :

- Il repose sur la création de structures financières appelées « special purpose entities (SPE)» qui présentent deux particularités :
    - ✓ elles ne sont pas consolidées à condition que la maison mère (ENRON) n'en détienne que 50%,
    - ✓ les régulateurs (en l'occurrence l'organe comptable, le Financial Accounting Standard Board) n'ont pas formellement défini le capital minimal « acceptable » pour de telles structures, implicitement fixé par la SEC à 3% du bilan.

- Il recourt par ailleurs à des engagements hors bilan donnés par la maison mère à ces structures pour faciliter leur financement ; pour attirer les investisseurs, ces entités se sont vues attribuer une sorte de « garantie d'actifs » sous forme d'option d'achat sur les titres ENRON.

ENRON a ainsi pu sortir de son bilan des investissements lourds et peu rentables comme à titre d'exemple la centrale de Dhabol aux Indes ou l'investissement dans le traitement des eaux en Angleterre à travers:
1. la création d'une SPE par apport de capitaux (3% du bilan), 50% par ENRON, 50% par un investisseur lié (en l'occurrence le Directeur Financier).
2. Appel au marché pour le financement et garantie d'actifs par ENRON.
3. Apport des actifs d'ENRON à la SPE.
4. Dénouement : en cas de moins-value sur les actifs, ENRON apporte sa garantie soit sous forme de cession d'actions, soit directement en cash : c'est ce qui a précipité la perte d'ENRON à l'automne.

Une remarque de portée générale s'impose ici. Les sociétés disposent ainsi aux Etats-Unis d'un outil d'une grande flexibilité pour aménager leur bilan : à condition qu'elles ne détiennent pas plus de 50% de tels « special purpose entities » et que le capital de ces dernières soit égal à 3% de leur bilan, elles ne seront pas consolidées. Il n'y a rien de surprenant à ce que l'utilisation de ces techniques financières soit très répandue. Ce qui est distinctif dans le cas d'ENRON, c'est l'opacité avec laquelle ont été traités les garanties hors bilan – ce sera un volet pénal de l'affaire – et l'ampleur des camouflages qui ont été opérés – il s'agissait tout de même de transformer des investissements lourds et déficitaires en vedettes de la cote !

L'année 2000, ENRON a mentionné l'existence de transactions avec de telles structures pour 2,1 milliards, les gains affichés liés à ces transactions se montant à 500 millions.

Selon estimation actuelle, l'engagement d'ENRON au titre des garanties données à ces différentes SPEs portait sur 55 millions de titres à un cours moyen de 67.9$, soit un total de 3,7 milliards de dollars.

2. la réalisation de profits comptables liés à la réévaluation artificielle de certains actifs :

En effet, ENRON manipulait aussi les prix de transfert de ses actifs vers les SPE, donnant ainsi une image déformée des transactions correspondantes. Il arrivait qu'ENRON cède à une SPE non consolidée, peu avant la date de clôture des comptes, des actifs jugés indésirables dans le bilan de fin d'année, pour les racheter quelques mois après à un prix différent. Le prix de cession pouvait être fixé de manière arbitraire, soit parce que ENRON conservait le contrôle effectif de l'entité et pouvait lui imposer une décision économiquement non rationnelle, soit parce que la transaction comprenait des engagements annexes non inscrits à son bilan, ou bien aussi une combinaison des deux facteurs.

Citons le cas du "dark fiber", une activité dans laquelle s'était activement engagée ENRON. Seule une faible partie de cet immense réseau de fibres optiques était « allumée » (i.e. utilisée pour le transport de données Internet), le reste, en surcapacité, était « éteint ». Les droits associés à l'usage de ces actifs à l'avenir incertain étaient de toute évidence difficiles à évaluer.

La manipulation financière et comptable a fait appel à une autre SPE qui a acheté 100 millions ces droits, évalués dans les livres d'ENRON à 33 ; d'où le profit de 67 millions. Naturellement, la SPE n'était, pas bien évidemment en mesure d'attirer des investisseurs qu'en s'appuyant sur les garanties apportées par ENRON. Au moment où la valeur des fibres optiques chutait, ENRON non seulement évitait de reconnaître ces pertes, puisqu'elles étaient localisées dans ses SPE non consolidées, mais était même en mesure d'en tirer un profit.

En effet, l'évaluation des actifs « dark fiber » était pleine d'incertitudes ; or, l'existence d'une transaction de marché est le meilleur moyen de révéler le « bon » prix ; en l'espèce, le prix payé par la SPE a servi de révélateur… et l'ensemble de l'actif « dark fiber »détenu en propre par ENRON a été réévalué.

3. Constatation du chiffre d'affaires fictif :

ENRON s'était fortement engagée dans les activités de trading (commodities et produits financiers). Ainsi son chiffre d'affaires avait plus que doublé en 2000 pour dépasser 100 milliards de dollars. La duperie par laquelle ENRON était devenue la 7ème compagnie mondiale, repose sur la convention consistant à intégrer comme « revenu » le montant total des transactions effectuées sur ENRON.

En effet, l'activité de négoce consiste à mettre en relation des acheteurs et des vendeurs pour des relations d'échanges portant sur de grandes quantités de biens. Dans certaines transactions, le négociant ne porte que sur un temps très court le risque de contrepartie (risque que le vendeur ne livre pas ou que l'acheteur ne paie pas), et n'est pas amené à stocker les biens qui font l'objet de l'échange. Pour cette raison, beaucoup d'activités de négoce sont soumises à des règles de comptabilisation qui interdisent au négociant d'enregistrer comme son propre chiffre d'affaires le montant des biens échangés. Seule, la marge réalisée, entre le prix d'achat et le prix de vente, correspond à une vraie prise de risque économique et entre comme chiffre d'affaires dans le compte de résultat du négociant. ENRON a détourné ces règles pour ses activités de négoce d'électricité qui constituaient 90% de son chiffre d'affaires pour l'exercice 2000.

Aussi, ENRON a également manipulé la comptabilisation de contrats à long terme de fourniture d'énergie. Les principes comptables américain stipule que ces contrats doivent être inscrits au bilan à leur juste valeur. Cette dernière devant être déterminée par l'observation des prix du marché et pour le cas des contrats à long terme, pour lesquels il n'y a pas de marché de référence suffisamment liquide, la juste valeur résulte de l'actualisation des flux futurs dégagés par ces contrats. ENRON s'est basée sur des hypothèses très optimistes pour calculer la valeur de ses contrats à long terme qui se sont révélées par la suite loin de la réalité.

La particularité de l'affaire Enron ne réside pas seulement dans les sommes colossales mises en jeu et les multiples techniques utilisées pour profiter des failles réglementaires et l'exploitation des options comptables. Cette particularité est davantage due au fait que c'est une affaire qui a montré toutes les insuffisances de l'ensemble du système financier. L'ensemble des composantes de ce système a montré leur incapacité à anticiper ce

scandale : A côté des auditeurs externes, tous les gardiens ont été défaillants : en premier lieu le Board en interne, et en particulier le comité d'audit, la SEC en externe, les analystes – qui ont recommandé le titre, la profession comptable – acceptant par son inaction les maquillages les plus grossiers – les banques d'affaires – qui ont construit pièce par pièce l'édifice des « special purpose entities ».

La loi SOX à travers ses dispositions relatives aussi bien aux aspects comptables qu'aux aspects de contrôle interne est donc venue répondre à l'inertie de tous ses intervenants en les impliquant tous pour veiller à la sécurité de l'information financière et partant pour protéger les investisseurs et les épargnants.

2.2 Principales dispositions de la loi SOX

En réponse aux scandales financiers qui ont ébranlé la confiance des investisseurs et sérieusement terni le blason du capitalisme américain au cours de l'été 2002, la loi SOX a été adoptée le 30 juillet 2002 en un temps record par un Congrès placé sous la pression de l'opinion publique et des milieux financiers.

Aux termes du texte de loi, la SEC était ainsi tenue d'adopter et de publier les règles finales d'application de la loi SOX, pour la majorité d'entre elles, au plus tard le 30 janvier 2003.

Cinq grands chantiers ont été ouverts par la loi SOX :

1. **la réglementation et la surveillance de la profession de commissaire aux comptes** où il sera également question des débuts et des premières propositions du *Public Company Accounting Oversight Board ;*

2. **l'accroissement de l'indépendance des commissaires aux comptes** ;

3. **l'amélioration des pratiques de *corporate governance ;***

4. **l'amélioration de l'information financière** ;

5. **le renforcement de l'exécution des règles boursières et des sanctions**.

Ces cinq chantiers comprennent les principales dispositions de la loi SOX.

1. Réglementation et surveillance de la profession de commissaire aux comptes :

La loi SOX a mis fin à la tradition d'autorégulation qui prévalait dans la profession américaine de commissaire aux comptes en créant un nouvel organisme de réglementation et de surveillance, le *Public Company Accounting Oversight Board* (« PCAOB »), qui a pour rôle de contrôler l'audit des sociétés cotées aux Etats-Unis, sous le contrôle de la SEC.

Les pouvoirs conférés au PCAOB par le Titre I de la Loi sont étendus et comprennent :

- l'enregistrement de l'ensemble des firmes d'audit préparant ou émettant des rapports d'audit sur des sociétés cotées aux Etats-Unis,
- l'établissement de standards en matière d'audit, de contrôle qualité, d'éthique ou d'indépendance,
- l'inspection des firmes d'audit enregistrées,
- la conduite d'enquêtes et l'adoption de procédures disciplinaires et de sanctions à l'encontre des firmes d'audit enregistrées.

En plus de la loi SOX, d'autres règles d'application ont été adoptés par la SEC et par le PCAOB lui-même pour permettre un fonctionnement limpide de cet organisme.

a – mise en activité du PCAOB

Aux termes de la Loi, la SEC est chargée de nommer les membres ainsi que le président du PCAOB. Ce dernier est composé de 5 membres (dont 2 experts comptables au plus).

b - enregistrement des firmes d'audit auprès du PCAOB

Aux termes de la Section 102 de la Loi, toutes les firmes d'audit auditant les comptes de sociétés cotées aux Etats-Unis devront être enregistrées auprès du PCAOB dans les 180 jours suivant la confirmation par la SEC du caractère opérationnel du PCAOB, soit au plus tard le 24 octobre 2003.

Le 7 mars 2003, le PCAOB a publié, pour commentaires, une proposition relative au système d'enregistrement des firmes d'audit. Le système d'enregistrement proposé prévoit que :

- ✓ la définition des firmes d'audit soumises à l'obligation d'enregistrement ne couvre pas les personnes physiques associées au sein des firmes d'audit,
- ✓ la demande d'enregistrement se fera par le biais d'un formulaire (fourni par le PCAOB) et devra être transmise au PCAOB par Internet,
- ✓ les demandes d'enregistrement seront accessibles au public (à l'exception des informations personnelles ou privées dont les firmes d'audit pourront demander qu'elles soient traitées de manière confidentielle par le PCAOB),
- ✓ les demandes d'enregistrement seront traitées dans un délai de 45 jours maximum à compter de leur réception par le PCAOB,
- ✓ le montant de la redevance d'enregistrement variera selon la taille de la firme d'audit candidate à l'enregistrement.

Le PCAOB confirme que la proposition **est applicable aux firmes d'audit étrangères** dès lors que celles-ci sont **impliquées de manière significative** dans l'audit ou la revue des comptes de sociétés cotées aux Etats-Unis.

c - financement du PCAOB par les firmes d'audit et les sociétés cotées

Le budget du PCAOB pour sa première année d'exercice 2003 a été estimé à $36,6 million. Pour les années suivantes, le budget annuel est estimé à $50 million. Le PCAOB prévoit qu'à la fin de 2003, il emploiera entre 200 et 300 employés.

La Loi prévoit que le financement du PCAOB proviendra de deux sources. Aux termes de la Section 102(f) de la Loi, d'une part, **chacune des firmes d'audit** concernées sera redevable d'une **redevance d'enregistrement** ainsi que d'une **redevance annuelle de fonctionnement**, ces deux redevances devant être de montants suffisants pour couvrir les coûts de traitement et de revue des demandes d'enregistrement et des rapports annuels déposés auprès du PCAOB. Aux termes de la Section 109 de la Loi, d'autre part, les **sociétés cotées** aux Etats-Unis seront également redevables d'une **redevance annuelle** dite *annual accounting support fee* qui variera selon la capitalisation boursière de chaque société émettrice.

Le 14 mars 2003, le PCAOB a publié une proposition relative à la fixation de l'*annual accounting support fee* payable par les sociétés cotées. La proposition distingue 4 catégories de sociétés cotées pour les besoins du calcul de la contribution individuelle à la redevance.

Seules les deux premières catégories de sociétés cotées sont redevables de la redevance. Il s'agit :

- des sociétés cotées dont la capitalisation boursière mensuelle moyenne est supérieure à $25 millions sur l'année calendaire précédente,
- des sociétés d'investissement ou sociétés cotées dont la capitalisation boursière mensuelle moyenne ou la valeur d'actif nette est supérieure à $250 million sur l'année précédente).

2. Accroissement de l'indépendance des commissaires aux comptes

Conformément à la Section 208(a) de la loi SOX, la SEC a adopté la règle finale d'application intitulée ***Strengthening the Commission's Requirements Regarding Auditor Independence*** en date du **28 janvier 2003** qui précise notamment les points suivants :

- ✓ **Interdiction pour les firmes d'audit de fournir à leurs clients à la fois des services d'audit et des services autres que des services d'audit** (Section 206 de la Loi) : la SEC clarifie le champ d'application des 9 catégories de services autres que les services d'audit qui sont interdits (comptabilité, mise en place et mise en oeuvre des systèmes d'information, évaluation (en matière d'apports en nature par exemple), actuariat, ressources humaines, externalisation de l'audit interne, conseils bancaires et en investissement, conseil juridique et services d'expertise non liés à l'audit) et réitère sa position selon laquelle le conseil fiscal n'en fait pas partie et peut être librement fourni par les firmes d'audit. Cette dernière décision a fait l'objet de vives critiques du fait que la possibilité pour les firmes d'audit de rendre des services fiscaux à leurs clients parallèlement aux services d'audit représente une menace au principe selon lequel les firmes d'audit doivent s'abstenir d'auditer leurs propres travaux.

- ✓ **Approbation préalable par le comité d'audit de la société émettrice de l'ensemble des services** d'audit et des services autres que les services d'audit autorisés fournis par la firme d'audit (Section 201(a) de la Loi) : la SEC ajoute

que **le contenu de la mission confiée à la firme d'audit doit également être soumis à l'approbation préalable du comité d'audit** et fixe une exception à l'obligation d'approbation préalable dans le cas où les services autres que les services d'audit représentent moins de 5% de la rémunération versée à la firme d'audit sur l'exercice ;

- ✓ **Rotation de certains associés de firmes d'audit tous les 5 ans** (Section 203 de la Loi) : la SEC étend l'obligation de rotation aux *audit partners*[4], en sus des *lead partners*[5] et des *concurring partners*[6]. La SEC prescrit, pour la première catégorie, une obligation de rotation tous les 7 ans accompagnée d'une période d'abstention de 5 ans et pour les deux dernières catégories, une obligation de rotation tous les 5 ans accompagnée d'une période d'abstention de 2 ans ;

- ✓ **Interdiction pour une firme d'audit d'auditer les comptes d'une société émettrice dans le cas où certains dirigeants de la société émettrice ont été employés de la firme d'audit dans l'année précédant l'audit** en qualité de *lead partner*, de *concurring partner* ou de membre de l'équipe d'audit (Section 206 de la Loi) : la SEC précise les types de dirigeants concernés, à savoir tout dirigeant ayant un rôle de surveillance dans le *reporting* financier et exempte par ailleurs les membres de l'équipe d'audit anciennement employés par la société émettrice qui fournissent moins de 10 heures de services d'audit à leur ancien employeur dans le cadre de leurs nouvelles fonctions.

- ✓ **Amélioration de l'information communiquée au marché par les sociétés cotées** : la SEC oblige les sociétés cotées à divulguer le montant des honoraires - sous-divisé en 4 catégories[7] - versés aux auditeurs au titre des 2 exercices précédents, ainsi que les règles et les procédures gouvernant leur comité d'audit ;

[4] Un *audit partner* désigne tout associé ayant un rôle dans le processus de décision relatif à l'audit ou qui est en contact régulier avec la direction ou le comité d'audit du client.
[5] Le *lead partner* est l'associé principalement responsable de l'audit (associé signataire).
[6] Le *concurring partner* est l'associé qui assure un deuxième niveau de vérification dans le cadre d'un audit.
[7] Honoraires relatifs à l'audit, honoraires relatifs aux services liés à l'audit (ex. *due diligences* dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions), honoraires relatifs aux services fiscaux et autres honoraires

Ces règles sont effectives depuis le 6 mai 2003, toutefois des périodes de transition ont été prévues.

La SEC a précisé que l'ensemble de ces règles s'appliquerait à toute firme d'audit étrangère auditant les comptes de sociétés cotées aux Etats-Unis.

3. Amélioration des pratiques de *corporate governance*

Au sens de la loi SOX, il s'agit de responsabiliser davantage le CEO et le CFO de l'information financière publiée, de reconfigurer et consolider le rôle du comité d'audit et d'assurer l'indépendance des administrateurs.

a - certification des rapports annuels et trimestriels par les dirigeants et mise en place de procédures et de contrôles de l'information

Aux termes de la Section 302(a), le CEO et le CFO d'une société cotée sont chacun tenus de **certifier**, eu égard aux informations contenues dans chacun des rapports annuels et trimestriels émis par la société :

- qu'ils ont revu le rapport,
- que ce rapport ne contient, à leur connaissance, aucune erreur ou omission, substantielle,
- que les états financiers et l'information financière qu'il contient présentent fidèlement la situation financière, les résultats et la trésorerie de la société.

En matière de contrôle interne ces mêmes dirigeants doivent attester qu'ils :

- sont responsables de la mise en place et du maintien du contrôle interne,
- ont conçu ce contrôle de telle sorte que toute information significative concernant l'entreprise et les sociétés consolidées est connue par les dirigeants, notamment pendant la préparation des rapports périodique,
- ont évalué dans les 90 jours précédant la certification, l'effectivité de ces procédures et contrôles et ont fait part des résultats de cette évaluation dans le rapport.

Les dirigeants signataires doivent également :

- signaler aux auditeurs et au comité d'audit les déficiences significatives dans le contrôle interne et les fraudes liées au contrôle interne,

- mentionner dans le rapport sur le contrôle interne s'il y'a eu des changements significatifs dans le contrôle interne après la date d'évaluation.

La section 302 (a) de la loi SOX s'applique à toutes les sociétés côtés y compris les sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis et ce conformément à la règle finale d'application de la SEC en date du 29 août 2002 intitulée « *Certification of Disclosure in Companies Quaterly and Annual Reports* ».

b - Conseils d'administration et comités d'audit

b.i. C*onseil d'administration*

Selon les règles du NYSE[8] et le NASDAQ[9], le conseil d'administration des sociétés cotées devra comprendre une **majorité d'administrateurs indépendants**. Selon la définition proposée par le NYSE, un administrateur d'une société A ne sera pas considéré comme « indépendant » dès lors qu'il est établi qu'au cours des 5 années précédentes, cet administrateur ou un membre direct de sa famille était employé dans la société, ou un affilié ou un employé de la firme d'audit de la société, ou encore un employé d'une autre société dont le comité de rémunération comprenait un dirigeant de la société A.

A noter que le **NYSE** et le **Nasdaq** ont indiqué que leurs nouvelles règles de *corporate governance* ne sont **pas applicables aux sociétés cotées étrangères**, sauf si (i) plus de la moitié des actions de la société sont détenues par des américains et (ii) soit la majorité des dirigeants sont américains, soit plus de la moitié des actifs de la société sont situés aux Etats-Unis, soit encore l'activité de la société est administrée essentiellement aux Etats-Unis.

Par ailleurs, la Loi dans sa section 402 a interdit aux entreprises cotées d'accorder des prêts personnels à leurs administrateurs et dirigeants.

b.ii. *Composition et pouvoirs du comité d'audit*

[8] *New York Stock Exchange* (Bourse des valeurs de New York)
[9] *National Association of Securities Dealers Automated Quotations (*plus grand marché électronique d'actions du monde)

D'après la loi SOX, le comité d'audit est :

- composé exclusivement d'administrateurs indépendants,
- chargé directement du recrutement, de la rémunération et du contrôle des firmes d'audit,
- capable d'engager des conseils indépendants et de fixer leur rémunération,
- chargé de mettre en place des procédures pour la collecte et le traitement des réclamations adressées à la société par des tiers et relatives à la comptabilité, les contrôles comptables internes et les audits.

Pour les rapports qu'entretiennent les commissaires aux comptes avec le comité d'audit, il s'agit pour le commissaire aux comptes de :

- reporter directement au comité d'audit,
- informer le comité d'audit des politiques et pratiques utilisées et de tous les traitements comptables alternatifs discutés avec la direction et des implications de ces traitements alternatifs,
- informer le comité d'audit du traitement finalement adopté par les auditeurs ainsi que du contenu de toute correspondance importante échangée entre la direction et les auditeurs.

Par ailleurs, la section 407 de la loi SOX impose qu'au moins un membre du comité d'audit soit un expert financier.

Cette règle a été précisée par la SEC[10]. Ainsi, le conseil d'administration est responsable d'évaluer si le comité d'audit dispose d'au moins un expert financier en son sein et si ce ou ces experts financiers sont indépendants de la direction ; Ceci doit être indiqué dans le rapport annuel de la société.
L'expert financier du comité d'audit n'est pas tenu à plus de devoirs, d'obligations ou de responsabilités qu'un autre membre du comité d'audit. En revanche, il participe à élever les connaissances et la capacité de jugement du comité.

[10] Règle finale d'application adoptée par la SEC le 1er avril 2003 intitulée *Standards Relating To Listed Company Audit Committies*

Mais qu'entend-on par expert financier ? la SEC propose d'évaluer l'expert financier du comité d'audit sur la base de sa formation et de son expérience, d'expert-comptable, d'auditeur, de responsable financier ou de contrôleur, ou bien encore par sa position dans des fonction similaires.

L'expert financier doit :

- comprendre les états financiers et les principes comptables généralement reconnus,
- avoir de l'expérience soit dans la préparation des états financiers, soit dans l'audit d'entreprises comparables,
- posséder l'expérience des contrôles comptables internes,
- connaître les contrôles et les procédures en vue de la communication de l'information financière,
- avoir une bonne compréhension des fonctions du comité d'audit.

La SEC indique que ces règles sont applicables même aux sociétés cotées étrangères.

4. l'amélioration de l'information financière

Il s'agit essentiellement pour les sociétés cotées :

- de rehausser l'information comptable fournie en fiabilisant l'information financière pro-forma divulguée au public, en fournissant une explication détaillée des engagements hors bilan et en communicant en temps réel sur les changements significatifs affectant la situation financière ou l'activité de la société
- de procéder à une évaluation annuelle du contrôle interne à l'égard de l'information financière et de la valider par le commissaire aux comptes,

et pour les commissaires aux comptes, il s'agit de veiller à la conservation des documents produits et utilisés dans le cadre de la conduite d'audits et de revues financières.

a - rehausser l'information comptable

*** Comptes pro-forma**

Selon la Section 401(b) de la Loi, les informations pro-forma contenues dans un rapport déposé à la SEC ou inclus dans un communiqué de presse ou toute autre communication publique ne doivent présenter aucune erreur ou omission significative et être réconciliées

avec la situation financière et les résultats d'exploitation de la société conformément aux US GAAP[11].

*** Communication sur les opérations hors-bilan**

En réponse aux manipulations de comptes pratiquées par Enron, WorldCom et autres dans le but de gonfler leurs résultats, notamment par le biais des opérations hors-bilan, la Section 401(a) de la Loi a prescrit la communication de leurs opérations hors bilan par les sociétés cotées.

En application de la Section 401(a), la SEC a adopté la règle finale d'application[12] et ce dans un souci de transparence des opérations ne figurant pas au bilan. Ainsi, les sociétés cotées sont tenues de **produire, dans une section spéciale une description détaillée de tout engagement hors-bilan ayant, ou susceptible d'avoir, dans l'immédiat ou dans le futur, un effet significatif sur la société** aux yeux des investisseurs. Cette information devra être incluse dans tous les documents enregistrés, les rapports annuels et trimestriels et les communiqués concernant les états financiers des exercices fiscaux clos au 15 juin 2003 ou à une date ultérieure.

De plus, les sociétés cotées sont tenues d'inclure dans leurs rapports annuels un **tableau récapitulatif de leurs engagements contractuels** reprenant l'ensemble des montants des paiements dus par la société au titre des contrats auxquels elle est partie.
Cette information devra être comprise dans les documents enregistrés, les rapports annuels et trimestriels et les communiqués concernant les états financiers des exercices fiscaux clos au 15 décembre 2003.

La SEC précise que ces deux nouvelles obligations sont applicables également aux sociétés étrangères cotées.

*** Communication en temps-réel sur les changements significatifs affectant la condition financière ou l'activité de la société**

[11] US GAAP : *Generally Accepted Accounting Principles of US (Normes comptables des Etats Unis)*
[12] Règle intitulée ***Disclosure in Management's Disclosure and Analysis about Off-Balance Sheet Arrangements and Aggregate Contractual Obligations*** en date du **27 janvier 2003**, avec effet au 1er avril 2003.

Aux termes de la Section 409 de la Loi SOX, les sociétés cotées doivent **informer le public, dans un bref délai, de tout changement significatif affectant la situation financière ou l'activité** de la société constituant, aux yeux de la SEC, une information nécessaire ou utile à la protection des investisseurs.

La SEC a proposé les éléments ou évènements qui devront être communiqués en temps réel, comprenant notamment : la conclusion ou la modification d'un contrat en dehors de la conduite normale des affaires ; la création d'une obligation financière significative pour la société ; toute détérioration significative (*material impairment*) affectant la société et la décision d'une agence de notation de modifier l'indice attribué à la société. Etant précisé que ces dispositions ne seraient pas applicables aux sociétés étrangères cotées.

b – Evaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière

Aux termes de la Section 404 de la Loi SOX, le rapport annuel des sociétés cotées doit contenir un rapport sur le contrôle interne qui :

- confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et des procédures pour la communication financière,
- contienne une **évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financières**, à la date de clôture des comptes.

Les auditeurs externes doivent de leur part faire une attestation, dans leur rapport, sur l'évaluation du contrôle interne réalisée par la direction de l'entreprise.

En application de la Section 404, La SEC a émis sa règle finale d'application[13] qui comprend ce qui suit :

- concernant l'évaluation par la direction de l'effectivité des procédures de contrôle interne à la date de clôture du dernier exercice fiscal. La SEC a fixé le seuil en-deça duquel le contrôle interne à l'égard de l'information financière ne peut être considéré comme effectif. Cela correspond à l'identification par la direction d'une ou plusieurs faiblesses significatives dans ledit système de contrôle interne ;

[13] Règle intitulée « Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports », en date du 5 juin 2003

- le rapport annuel devra également préciser la structure adoptée par la direction pour évaluer l'effectivité desdites procédures de contrôle interne. A cet égard, la SEC exige que les sociétés cotées utilisent une structure de contrôle interne «appropriée» et recommande l'utilisation de la structure de contrôle interne qui a été définie par le COSO ;

- la direction devra également rendre compte, sur une base trimestrielle, de toute faiblesse significative du contrôle interne.

- les sociétés émettrices autres que les sociétés de petite taille et les sociétés étrangères devront se conformer à ces nouvelles règles pour leurs rapports annuels concernant les exercices fiscaux clos au 15 juin 2004 et au-delà, tandis que les sociétés de petite taille et les sociétés étrangères devront être en règle pour tous leurs rapports annuels concernant les exercices fiscaux clos au 15 avril 2005 et au-delà[14].

C'est cette section 404 de la loi SOX qui est l'objet de ce présent mémoire et sera largement détaillée à travers la définition précise du contrôle interne à l'égard de l'information financière, la présentation du cadre de l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière et la portée de cette évaluation.

c- Conservation des documents produits et utilisés dans le cadre de la conduite d'audits et de revues financières

La firme d'audit Arthur Andersen doit sa perte à son incrimination pour destruction de preuves et obstruction à la justice.
Afin d'empêcher la destruction ou la fabrication d'éléments de preuve et de préserver les archives en matière d'information financière et d'audit, la Section 802 de la Loi impose aux commissaires aux comptes qui auditent ou revoient les comptes d'une société cotée de conserver certains documents d'archive relatifs à cet audit ou à cette revue.

[14] Ce délai a été ramené pour les sociétés cotées étrangères jusqu'aux exercices se terminant le 15 juillet 2006 ou après cette date, suite au communiqué de la SEC du 2 mars 2005.

Aux termes de la règle finale d'application,[15] la période de conservation des documents d'archives relatifs aux audits et aux revues (initialement fixée à 5 ans dans la proposition de la SEC) est augmentée et désormais fixée à 7 ans et court à compter de la clôture de l'audit ou de la revue des états financiers par le commissaire aux comptes.
Les documents d'archives désignent les documents de travail et certains autres documents contenant des conclusions, opinions, analyses et données financières relatifs à l'audit ou à la revue.
Les firmes d'audit sont tenues de se conformer à cette obligation pour tous les audits et revues réalisés à partir du 31 octobre 2003.

5. Renforcement de l'exécution des règles boursières et des sanctions.

**** Dispositions pénales***

La loi SOX a renforcé considérablement les sanctions pénales. Ainsi, la certification des états financiers par le CEO et le CFO non conformes à la réglementation est passible d'une amende de 1 millions de dollars ou d'un emprisonnement de 10 ans au plus. En outre, commettre intentionnellement la même infraction fait passer l'amende à 5 millions de dollars et l'emprisonnement jusqu'à 20 ans[16].

Aussi, la falsification de document dans l'intention de faire obstruction à la justice fait l'objet d'une amende à laquelle peuvent venir s'ajouter des peines de prison pouvant atteindre 20 ans[17]. Le défaut de conservation par un auditeur des documents d'audit pendant au moins 7 ans est également sanctionné par la Loi.

**** Responsabilité civile***

La Section 303[18] de la Loi SOX a donné compétence exclusive à la SEC pour poursuivre civilement quiconque influencerait un auditeur de manière contestable aux fins de rendre les comptes certifiés significativement trompeurs.

[15] Règle intitulée *« Retention of Records Relevant to Audits and Reviews »* adoptée par la SEC en date du 24 janvier 2003.
[16] Section 906 de la loi SOX (Corporate responsibility for financial reports)
[17] Section 802 de la loi SOX (Criminal penalties for altering documents)
[18] Intitulée « Improper influence on conduct of audits)

Aussi, selon la Section 304 de la Loi, dans le cas où une société cotée est obligée de revoir ses comptes suite à un non-respect des règles de *reporting* financier, le CEO et le CFO devront rembourser tout bonus et tout bénéfice sur la vente des actions de la société reçu ou réalisé dans les 12 mois suivant l'établissement ou le dépôt des comptes faisant l'objet du réajustement.

2.3 L'information financière : législation Marocaine et loi SOX

L'arsenal juridique marocain en matière d'information financière exigée des personnes morales faisant appel public à l'épargne comprend principalement deux textes de loi à savoir la loi 17/95 de la Société Anonyme et la loi n° 1-93-212 du 4 rabii Il 1414 (21 septembre 1993) relative au conseil déontologique des valeurs mobilières.

Ces textes de loi ne comprennent pas des dispositions relatives à la production par les personnes morales faisant appel public à l'épargne d'un rapport sur l'évaluation du contrôle interne. Ainsi, les sociétés cotées au Maroc ne sont obligées de produire comme information financière que celle exigée par ces lois à savoir, les états de synthèse, le rapport de gestion, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes (Rapport général, rapport spécial sur les conventions réglementées).

Toutefois, certains secteurs d'activité économique sont dotés d'une réglementation qui exige des entreprises qui y opèrent la production d'un rapport sur le contrôle interne à la fin de chaque année. Il s'agit en l'occurrence des secteurs des assurances et des établissements de crédit.

Pour les établissements de crédit, Bank Al Maghrib a émis une circulaire[19] qui oblige les établissements de crédit de mettre en place un système de contrôle interne pour se prémunir contre certains risques tels que les risques de liquidité, de solvabilité, de concentration des crédits et de dépréciation des actifs.

Ce dispositif de contrôle interne tel que définit par Bank Al Maghrib est axé sur les éléments suivants :

- conception, mise en œuvre et suivi des tâches du contrôle interne ;
- dispositif de vérification des opérations et des procédures internes ;
- dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques ;
- dispositif de contrôle de la comptabilité.

La circulaire émise par Bank Al Maghrib oblige l'organe de direction des établissements de crédit d'établir, au moins une fois par an, un rapport sur les activités du contrôle interne

[19] Circulaire n°6 relative au contrôle interne des établissements de crédit

qu'il adresse à l'organe d'administration. Ce rapport décrit les actions de contrôle effectuées et les insuffisances relevées, notamment au niveau des domaines que couvre le dispositif de gestion des risques, ainsi que les mesures correctrices y afférentes.
Une copie du rapport est adressée à Bank Al Maghrib au plus tard le 31 mars de l'exercice suivant.

Outre la circulaire n°6 de Bank Al Maghrib, la loi n°39-05 modifiant et complétant la loi n°17-99 portant code des assurances du 14 février 2006, oblige dans son article 239-2 les entreprises d'assurances et de réassurance à mettre en place un système de contrôle interne ayant pour objet l'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques.

Ce même article 239-2 oblige ces entreprises d'assurance et de réassurance de se doter d'une structure d'audit interne relevant directement du conseil d'administration ou de surveillance ayant pour mission notamment de vérifier l'efficacité du système de contrôle interne. Cette structure établit au moins une fois par an un rapport sur son activité et le remet aux commissaires aux comptes de l'entreprise.

En matière de rapport sur le contrôle interne, il existe donc des différences importantes entre la loi SOX et la réglementation marocaine. Le tableau comparatif ci-après résume les principales caractéristiques des deux :

	SOX	**Réglementation marocaine**
Champ d'application	- Toutes les sociétés cotées (y compris leurs filiales)	- Les établissements de crédit ; - les entreprises d'assurance et de réassurance.
Périmètre relatif au contrôle interne	- Contrôle interne à l'égard de l'information financière.	- Contrôle interne dans son ensemble.
Cadre du contrôle interne	- Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu ; mention du COSO par la SEC.	- Pas de référentiel reconnu obligatoire.
Obligation de documentation et de tests	- Explicite	- Non explicite
Rapport et niveau d'assurance	- Rapport du CEO et du CFO sur le CIIF. Assurance positive	- Rapport de l'organe de direction (Etablissements de crédit) de l'audit interne (entreprises d'assurance et de réassurance). Assurance limitée avec formulation d'observations
Destinataires du rapport	- la SEC, les actionnaires, les investisseurs et autres tiers.	- Bank Al Maghrib (pour les établissements de crédits) et les commissaires aux comptes (pour les entreprises d'assurance et de réassurance).

Chapitre II : Le contrôle interne et la loi SOX

La loi SOX est venue avec des dispositions importantes en matière de contrôle interne à travers la section 302[20] et plus particulièrement la section 404[21] de la loi.
En effet, la section 302 traite globalement de la certification par le management (CEO et CFO) de sa responsabilité sur le contrôle interne. La section 404 est beaucoup plus exigeante puisqu'elle oblige chaque entreprise cotée à une évaluation annuelle de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes.

La SEC a par ailleurs restreint le contrôle interne au contrôle interne à l'égard de l'information financière, considérant qu'il s'agit de la notion qui correspond le mieux à l'objectif initial de la loi et ce à travers sa règle d'application [22] publiée.

1 Le contrôle interne au sens large et le contrôle interne à l'égard de l'information financière

1.1 Définitions du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas un concept nouveau ; il n'a pas cessé d'évoluer et son champ d'application s'est nettement élargi au fil des années.
Il n'existe pas dans les pays francophones une définition du contrôle interne reconnue par l'ensemble des parties concernées, contrairement à ce qui existe dans certains pays anglo-saxons, notamment les Etats-Unis d'Amérique. En revanche, plusieurs définitions existent et sont appliqués par des organismes professionnels reconnus.

a- Le référentiel de la profession comptable : le cas marocain et français

* Référentiel marocain

Dans son « Manuel des Normes : Audit légal et contractuel » l'Ordre des Experts Comptables du Maroc définit le contrôle interne dans la partie réservée à l'évaluation du contrôle interne comme suit :

[20] Section 302 intitulée "Corporate responsibility for financial reports"
[21] Section 404 intitulée "Management assessment of internal controls"
[22] Règle d'application intitulée « Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports », en date du 5 juin 2003

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des états de synthèse qui en découlent.

Le contrôle interne ainsi défini doit permettre d'obtenir l'assurance raisonnable que :

- ✓ *les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction (système d'autorisation et d'approbation);*
- ✓ *les opérations sont enregistrées de telle façon que les états de synthèse qui en découlent sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise (contrôles internes fiables lors du traitement des données et de l'élaboration des états de synthèse) ;*
- ✓ *les actifs de l'entreprise sont sauvegardés (séparation des tâches, contrôle physique sur les actifs, service d'audit interne, assurances, etc...).*

<u>* Référentiel français</u>

Les normes professionnelles ont précisé l'acceptation des concepts issus des référentiels internationaux. Le référentiel de la profession comptable est constitué de la définition donnée par l'International Federation of Accountants (IFAC) et reprise par l'Ordre des Experts Comptables et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (norme 2.301 de la CNCC) qui dit :

Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

b- Le référentiel développé par la pratique du contrôle interne : le COSO

Le COSO est le seul référentiel existant actuellement en matière de contrôle interne. Il est issu des travaux initiés en 1985 aux Etats-Unis d'Amérique par la « Treadway

Commission[23] » qui était chargée de préparer une étude approfondie sur le contrôle interne visant à définir les nouveaux concepts et l'approche de référence. Le document final de ces travaux (Internal Control-Integrated Framwork) est apparu en 1992, communément appelé « COSO Report », COSO signifiant : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Ce rapport est devenu le référentiel de nombreuses grandes entreprises.

Le COSO donne du contrôle interne la définition suivante :

« *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une* ***assurance raisonnable*** *quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- ✓ *efficacité et rentabilité des activités;*
- ✓ *fiabilisation des informations financières ;*
- ✓ *conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.* »

Le premier objectif concerne les objectifs de base de l'entreprise, y compris ceux relatifs aux performances, à la rentabilité et à la protection des ressources. Le deuxième couvre la préparation d'états financiers fiables et les informations publiées extraites des états financiers, telles que les publications des résultats intermédiaires. Le troisième objectif se rapporte à la conformité aux lois et aux règlements auxquels l'entreprise est soumise. Ces trois objectifs bien qu'ils soient distincts, ils se recoupent.

1.2 Définition du contrôle interne à l'égard de l'information financière

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière vise exclusivement l'objectif de la fiabilité de l'information financière définit par le référentiel COSO. Il intègre les deux autres objectifs mais uniquement sous l'optique du respect de l'image fidèle de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

La définition du contrôle interne à l'égard de l'information financière qui existe est la même donnée par la SEC dans sa règle d'application[24] et par le PCAOB dans sa norme

[23] Cette commission fut créée en 1985 par l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), l'IIA (Institute of Internal Auditors) et l'IMA (Institute of Management Accountants)
[24] Règle d'application intitulée « Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports », en date du 5 juin 2003

d'audit[25]. Ils définissent le contrôle interne à l'égard de l'information financière comme suit :

« *le contrôle interne à l'égard de l'information financière s'entend* ***le processus*** *conçu par le chef de la direction(CEO) et le chef des finances (CFO) de l'entité ou par des personnes exerçant des fonctions analogues, ou sous leur supervision, et mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres employés de l'entité, pour fournir* ***une assurance raisonnable*** *que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de la publication de l'information financière, conformément aux principes comptables généralement reconnus. Ce terme s'entend des politiques et procédures qui :*

a. *concernent la tenue de comptes suffisamment détaillés qui donnent une image fidèle des opérations et des cessions d'actifs de l'entité;*
b. *fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont enregistrées comme il se doit pour établir les états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus et que les encaissements et décaissements de l'entité ne sont faits qu'avec l'autorisation de la direction et du conseil d'administration;*
c. *fournissent une assurance raisonnable que toute acquisition, utilisation ou cession non autorisée des actifs de l'entité qui pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers est soit interdite, soit détectée à temps. »*

1.3 Différence entre le contrôle interne et le contrôle interne à l'égard de l'information financière

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière ne constitue qu'une partie du contrôle interne au sens large du terme. En effet, le contrôle interne touche toutes les activités de la société aussi bien les activités opérationnelles (production, vente) que les activités support (Approvisionnement, gestion des ressources humaines, gestion financière, juridique et réglementaire etc) à l'exception de quelques unes telles que la fixation des objectifs et la détermination du plan stratégique lesquels constituent une responsabilité de gestion importante et une condition *sine qua non* du contrôle interne.

[25] Norme d'audit intitulée : "Auditing Standard N°2 –An Audit of internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements"

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière intervient essentiellement pour assurer la traduction des événements ayant caractérisé les activités de la société dans les comptes comptables de façon fiable et assurer aussi la protection du patrimoine.

2 L'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière

2.1 A quoi correspond cette évaluation ?

Aux termes de la Section 404 de la Loi SOX, le rapport annuel des sociétés cotées doit contenir un rapport sur le contrôle interne qui :

- confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et des procédures pour la communication financière,
- contienne une **évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financières**, à la date de clôture des comptes.

Les auditeurs externes doivent de leur part faire une attestation, dans leur rapport, sur l'évaluation du contrôle interne réalisée par la direction de l'entreprise.

La SEC est venue en juin 2003 avec sa règle finale d'application de l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière qui comprend ce qui suit :

- concernant l'évaluation par la direction de l'effectivité des procédures de contrôle interne à la date de clôture du dernier exercice fiscal. La SEC a fixé le seuil en-deça duquel le contrôle interne à l'égard de l'information financière ne peut être considéré comme effectif. Cela correspond à l'identification par la direction **d'une ou plusieurs faiblesses significatives** dans ledit système de contrôle interne ;

- le rapport annuel devra également préciser la structure adoptée par la direction pour évaluer l'effectivité desdites procédures de contrôle interne ;

- une attestation sur l'évaluation faite par la direction devra être obtenue des auditeurs de la société. Les standards à suivre pour établir l'attestation relèvent du PCAOB.

- la direction devra également rendre compte, sur une base trimestrielle, de toute faiblesse significative du contrôle interne.

2.2 Cadre de l'évaluation

La règle d'application de la SEC sur le contrôle interne exige que la direction fonde son évaluation de l'efficacité du CIIF sur un cadre de contrôle adéquat, établi par un organisme ou un groupe selon une démarche ouverte et transparente, et recommande l'utilisation de la structure de contrôle interne qui a été définie par le COSO.

Aux fins de la conformité à l'article 404 de la Loi SOX, les émetteurs inscrits auprès de la SEC, appliquent presque exclusivement le cadre de contrôle défini dans le document du COSO.
Une description détaillée du COSO est dans la section n°3 de la présente partie.

2.3 Portée de l'évaluation

D'après la règle d'application de la SEC, l'appréciation du CIIF doit reposer sur des procédures permettant d'en évaluer la conception et d'en tester l'efficacité.

La SEC ne prescrit pas l'étendue de l'évaluation, elle la laisse à l'appréciation raisonnable de la Direction. Ainsi, la direction peut adapter son évaluation de façon qu'elle tienne compte des circonstances particulières de l'émetteur, dont sa taille, la nature de ses activités et la complexité de son exploitation.

Aux termes de la règle finale d'application de la SEC de l'évaluation du CIIF, les contrôles à apprécier sont notamment :

- les contrôles sur **la création**, **l'autorisation**, **l'enregistrement**, le **traitement et la présentation des comptes** et **éléments d'information significatifs** et des **assertions connexes contenues dans les états financiers**;
- les contrôles sur le choix et l'application de **conventions comptables pertinentes et conformes au Plan comptable**;
- les contrôles et programmes de **prévention de la fraude**;

- les contrôles, notamment les **contrôles informatiques généraux**, dont dépendent d'autres contrôles;
- les contrôles sur les **opérations non courantes et non systématiques** qui sont significatives, notamment celles qui visent les comptes faisant appel au **jugement et aux estimations**;
- les contrôles sur le **processus d'information financière de fin de période comptable**;
- **les contrôles au niveau de l'entité**, y compris ceux qui font partie de l'environnement de contrôle.

L'appréciation du CIIF doit se fonder sur des procédés suffisamment étendus pour permettre à la fois **d'évaluer la conception du CIIF** et de **tester l'efficacité de son fonctionnement**. La nature des tests dépend dans une grande mesure de la **significativité** de chaque contrôle.

L'évaluation du CIIF porte sur les contrôles à la date de clôture de l'exercice comptable. La Direction doit néanmoins, évaluer la conception et le fonctionnement du CIIF sur une période suffisante qui lui permettra de juger de leur efficacité à la clôture de l'exercice.

2.4 Responsables de l'évaluation

Aux termes de la Section 302(a) de la loi SOX, le CEO (Directeur Général) et le CFO (Directeur Financier) d'une société cotée sont chacun tenus de **certifier**, eu égard aux informations contenues dans chacun des rapports annuels et trimestriels émis par la société :

- qu'ils ont revu le rapport,
- que ce rapport ne contient, à leur connaissance, aucune erreur ou omission, substantielle,
- que les états financiers et l'information financière qu'il contient présentent fidèlement la situation financière, les résultats et la trésorerie de la société.

Ces mêmes dirigeants à savoir le Directeur Général et le Directeur Financier, en matière de contrôle interne doivent **attester** qu'ils :

- sont responsables de la mise en place et du maintien du contrôle interne,

- ont conçu ce contrôle de telle sorte que toute information significative concernant l'entreprise et les sociétés consolidées est connue par les dirigeants, notamment pendant la préparation des rapports périodique,
- ont évalué dans les 90 jours précédant la certification, l'effectivité de ces procédures et contrôles et ont fait part des résultats de cette évaluation dans le rapport.

Ceci étant, la responsabilité d'attestation en matière d'évaluation de contrôle interne incombe entièrement aux CEO et CFO, toutefois ces derniers peuvent se faire assister tout au long de ce processus complexe de différentes compétences aussi bien interne (responsables opérationnels, audit interne, etc.) qu'externe (experts en contrôle interne, consultants en informatique, etc.).

2.5 Rapport d'évaluation

Aux termes de la règle finale d'application de la SEC de l'évaluation du CIIF, l'entreprise cotée doit inclure dans son rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière les éléments suivants :

a. une déclaration sur la responsabilité de la direction relativement à l'établissement et au maintien d'un contrôle interne adéquat à l'égard de l'information financière de l'entité;

b. une déclaration identifiant le cadre utilisé par la direction pour procéder à l'appréciation qu'elle est tenue de faire de l'efficacité du CIIF de l'entité;

c. une appréciation de l'efficacité du CIIF de l'entité à la date de clôture de son dernier exercice, y compris une déclaration explicite sur la question de savoir si le CIIF est **efficace.** La direction de l'entreprise ne peut pas conclure à l'efficacité du CIIF si celui comporte une ou plusieurs faiblesses importantes ;

d. une déclaration selon laquelle le cabinet d'audit qui a vérifié les états financiers compris dans le rapport annuel a délivré un rapport de certification sur l'appréciation, faite par la direction, du contrôle interne à l'égard de l'information financière de l'entité.

Comment déterminer une faiblesse importante (material weakness) ?

Le PCAOB définit une faiblesse importante comme « *une déficience significative ou une combinaison de déficiences significatives, et qui est telle qu'il est probable qu'une anomalie ayant des conséquences matérielles sur les comptes de la société ne soit ni prévenue ni détectée »*

Le PCAOB définit également la déficience significative dans son standard n° 2 comme suit : « Une **déficience significative** s'entend d'une déficience du contrôle, ou d'une combinaison de déficiences du contrôle, ayant une incidence négative sur la capacité de l'entité de générer, d'autoriser, d'enregistrer, de traiter ou de communiquer des informations financières à usage externe de façon fiable selon les principes comptables généralement reconnus »

La qualification d'une déficience de contrôle en déficience, déficience significative ou faiblesse majeure sera largement développée dans la troisième partie de ce mémoire.

3 Le cadre d'évaluation recommandé par la SEC : le COSO

COSO, qui jouit aux Etats-Unis d'un large soutien de la part de différentes organisations professionnelles, a intégré les divers concepts et définitions du contrôle interne dans un concept de base, le COSO Framework. COSO définit le contrôle interne comme un processus influencé par le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs, conçu pour offrir une sécurité appropriée en vue d'atteindre les trois objectifs clés suivants:

- ✓ *efficacité et rentabilité des activités;*
- ✓ *fiabilisation des informations financières ;*
- ✓ *conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.*

Ces trois objectifs clés représentent l'une des trois dimensions du cube COSO, comme le montre la figure ci-dessous. Ils peuvent être atteints par les deux autres dimensions : les composantes (au nombre de 5), d'une part, et l'entreprise et ses divisions, d'autre part.

Les cinq composantes sont :

- **l'environnement de contrôle** *(Control Environment)* : les individus (leurs qualités individuelles et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur ;

- **l'évaluation des risques** *(Risk Assessment)* : l'entreprise doit être consciente des risques et être en mesure de les maîtriser. Elle doit fixer les objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ;

- **les activités de contrôle** *(Control Activities)* : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;

- **l'information et la communication** *(Information & Communication)* : les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;

- **le pilotage** *(Monitoring)* : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

Chaque système de contrôle interne est unique. En effet, les sociétés et leurs besoins diffèrent fondamentalement selon leur secteur d'activité, leur taille, leur culture et leur philosophie. Le système de contrôle interne sera généralement différent d'une société à l'autre plutôt dans sa mise en œuvre que dans le fond.

Le lien qui existe entre les trois objectifs (opérationnels, information financière, conformité) que cherche à atteindre l'entreprise, les cinq composantes du contrôle interne et les activités de l'entreprise est représenté par le cube de Coso :

Ce cube peut être lu de différentes façons, mais ce qui en ressort globalement est que le contrôle interne (les cinq composantes) est applicable à l'ensemble des activités de l'entreprise et est nécessaire à la réalisation des trois objectifs de l'entreprise (opérationnels, information financière, conformité).

3.1 L'environnement de contrôle

3.1.1 l'environnement général

L'environnement de contrôle donne le ton d'une organisation et détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles.

La qualité de l'environnement de contrôle est fonction de l'**intégrité**, de l'**éthique** et de la **compétence** du personnel et de la direction de l'entreprise.

- **Intégrité et éthique**

Pour apprécier l'intégrité, l'éthique du personnel, il convient de considérer notamment les facteurs suivants :

- Existence ou non de codes de conduite ;
- Assignation d'objectifs réalisables ou irréalisables aux salariés ;
- Existence ou non de descriptifs formalisés des tâches et des responsabilités ;
- Degré d'implication de la direction de l'entreprise dans la gestion et le contrôle.

L'exemple constitue la meilleure façon de promouvoir un message de comportement conforme à l'éthique au sein de la société. Toutefois, donner l'exemple n'est pas suffisant ; le management doit **communiquer oralement** au personnel les valeurs et les normes de conduite retenues par l'organisation. Il est aussi très important que des **sanctions** soient prévues en cas de violation de ces codes de conduite et que des mécanismes de communication des infractions soient mis en place.

- **Compétence**

Pour apprécier la compétence du personnel, il convient de considérer notamment les facteurs suivants :

- existence ou non d'analyses de compétences nécessaires pour mener à bien les tâches confiées ;
- degré de compréhension et de prise de conscience par les salariés de ce que l'entreprise attend d'eux, notamment en ce qui concerne l'exécution de leurs tâches, l'objet de leurs responsabilités et leur comportement.

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

Les autres éléments de l'environnement général de contrôle sont les suivants :

- **Conseil d'administration et comité d'audit**

Le management est responsable devant le conseil d'administration. Celui-ci a pour rôle de **surveiller et piloter** les activités de la société, guider les dirigeants et apporter des conseils.
Le comité d'audit occupe une position privilégiée : il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations émises, notamment par l'audit.

- **Philosophie et style de management des dirigeants**

La philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risque accepté.
Une entreprise qui a réussi en prenant des risques importants aura une conception du contrôle interne différente de celle qui aura dû subir des conséquences économiques ou légales graves pour s'être aventurée dans un domaine dangereux.

- **Politique en matière de ressources humaines**

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

3.1.2 L'organisation générale

- **Structure de l'entreprise**

La mise en place d'une structuration adéquate implique la définition des principaux domaines d'autorité et de responsabilité, ainsi que la création d'une organisation hiérarchique conçue pour faciliter la remontée des informations. La structuration d'une entité dépend en partie de sa taille et de la nature de ses activités.

- **Délégation de pouvoir**

Cet aspect de l'environnement de contrôle concerne les délégations de pouvoirs et de responsabilités au sein des activités opérationnelles, les liens hiérarchiques permettant la remontée des informations et les règles en matière d'approbation. La principale difficulté réside dans le fait que les responsabilités ne doivent être déléguées que dans la limite des objectifs à réaliser.

3.2 L'évaluation des risques

3.2.1 Identification des risques

- **Les objectifs**

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des **objectifs compatibles et cohérents.**

Les objectifs peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- ✓ objectifs liés aux opérations : performance, rentabilité, protection des ressources, etc
- ✓ objectifs liés aux informations financières : publication d'informations fiables ;
- ✓ objectifs de conformité : respect des lois et règlements.

- **Les risques**

L'identification et l'analyse des risques constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. Le processus d'évaluation des risques devrait prendre en compte les risques potentiels. **Il est essentiel que tous les risques soient identifiés.**

Une fois que les principaux facteurs de risque identifiés, les dirigeants peuvent alors les analyser et les rattacher, aux activités de l'entreprise.

3.2.2 Analyse des risques

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse dans la mesure où bien des risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus, plus ou moins formel, se décompose généralement de la façon suivante :

- Evaluation de l'importance du risque ;
- Evaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- Prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être sérieusement analysé.

L'évaluation des risques reste difficile ; on peut les décrire au mieux comme étant « forts », « moyen » ou « faibles ».

3.3 Activités de contrôle

3.3.1 Typologie des activités de contrôle

Il s'agit de l'ensemble des **procédures de contrôle** qui contribuent à s'assurer que les instructions de la direction sont bien appliquées.
Ces procédures de contrôle concernent tous les domaines de l'entreprise et tous les niveaux de personnel. Elles prennent la forme d'approbation, d'autorisation, de vérification, de rapprochement, d'analyses des performances par les responsables fonctionnels ou opérationnels, de contrôles physiques, de séparations de tâches, etc.

Il existe de nombreux types d'activités de contrôle, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la **prévention** ou vers la **détection,** de contrôles **manuels** ou **informatiques,** ou encore de contrôles **hiérarchiques**.

3.3.2 Intégration des activités de contrôle à l'évaluation des risques

Parallèlement à l'évaluation des risques, le management doit déterminer et mettre en œuvre le plan d'action destiné à les maîtriser. Une fois déterminées, ces actions devront également servir à définir les **opérations de contrôle** qui seront mises en œuvre pour garantir leur exécution correcte et en temps voulu.

3.3.3 Contrôle des systèmes d'information

Les opérations de contrôle relatives aux systèmes d'information peuvent être réparties en deux groupes :

- les contrôles globaux, qui s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct. Il s'agit des contrôles sur les logiciels d'exploitation, les contrôles d'accès et les contrôles sur le développement et maintenance des applications ;
- les contrôles applicatifs, qui comprennent des procédures programmées à l'intérieur même des logiciels d'application, ainsi que des procédures manuelles associées assurant le contrôle du traitement des différentes transactions.

L'ensemble de ces contrôles, permet de garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la validité des informations, financières ou autres, stockées dans le système.

3.4 Information et communication

Toutes les entreprises doivent recueillir les informations pertinentes (financières ou non) relatives aux événements et activités, externes comme interne, identifiés par la direction comme étant utiles à la conduite des affaires. Ces informations doivent ensuite être communiquées dans une certaine forme et dans des délais adéquats aux personnes qui ont en besoin ; elles leur permettront d'assumer leurs responsabilités et, notamment, d'effectuer les contrôles qui leur incombent.

3.4.1 Information

Le processus qui permet l'identification, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information est communément appelé « systèmes d'information ». Les systèmes d'information peuvent être informatisés, manuels ou la combinaison des deux.

Les systèmes d'informations informatisés devraient être conçus de telles manières à ce que la qualité des informations qu'ils véhiculent répond positivement aux questions suivantes :

- *Contenu* : toutes les informations nécessaires y-sont elles ?
- *Délai* : l'information peut-elle être obtenue en temps voulu ?
- *Mise à jour* : est-ce la dernière information en date disponible ?
- *Exactitude* : l'information est-elle exacte ?
- *Accessibilité* : les parties intéressées peuvent-elles obtenir cette information aisément ?

Les systèmes d'information de façon générale ne sont pas figés, mais doivent évoluer en fonction d'une part de l'entreprise, et d'autre part de son environnement.

3.4.2 Communication

La communication est différente selon qu'elle soit interne ou externe.

- La **communication interne** correspond notamment aux notes internes, aux procédures et modes opératoires qui aident à la compréhension de l'étendue des responsabilités, ainsi qu'aux règles d'éthique et de comportement au sein de l'entreprise.
- La **communication externe** correspond notamment aux informations nécessaires au développement de l'entreprise, aux réclamations des clients, à l'opinion des auditeurs externes sur les comptes, etc

- **Moyens de communication**

La communication prend diverses formes, telles que des **manuels de procédures**, des **notes internes**, des **revues internes**, des **tableaux d'affichage**, les messages transmis oralement (réunion d'équipe, entretien individuel). Aussi, les mesures prises par le management à l'égard des employés constituent également un puissant moyen de communication interne.

3.5 Pilotage

Le pilotage est le processus d'**évaluation du contrôle interne à travers le temps**. Cet aspect temps est très important du fait des changements internes et externes qui peuvent avoir lieu.
Les opérations de pilotage peuvent être pratiquées soit au travers des **activités courantes**, soit par le biais d'**évaluations ponctuelles**.

3.5.1 Opérations courantes de pilotage

Les opérations courantes de pilotage sont **intégrées** dans l'entreprise à la chaîne des activités d'exploitation. Elles comprennent les activités courantes de gestion et de supervision, les analyses comparatives, les rapprochements d'informations et autres tâches courantes.

3.5.2 Evaluations ponctuelles

Les évaluations ponctuelles peuvent être effectuées par l'audit interne, ou par les responsables des divisions ou des fonctions particulières (auto-évaluation) ou bien encore par des auditeurs externes.
Ce processus réalisé par les personnes compétentes implique globalement :

- ✓ l'évaluation critique de la manière dont les contrôles sont conçus ;
- ✓ d'apprécier l'opération d'exécution des contrôles (comment et par qui) ;
- ✓ de vérifier le respect de la fréquence des contrôles ;
- ✓ la mesure des actions correctives prises en charge en cas de contrôles défaillants.

La fréquence des évaluations ponctuelles dépend de l'importance des risques couverts par les contrôles internes, de l'évolution de l'entreprise (changement de stratégie, etc.) ou de son environnement.

3.5.3 Faiblesses de contrôle interne et remontée de l'information

Le terme « faiblesse », tel qu'il est utilisé ici, définit, dans un système de contrôle interne, un élément auquel il faut **prêter attention**. Une faiblesse peut correspondre à une **carence observée**, potentielle ou réelle.
les faiblesses importantes s'entendent d'après le PCAOB : *une déficience significative, ou une combinaison de déficiences significatives, faisant en sorte qu'il ne soit pas très improbable qu'une inexactitude importante dans les états financiers annuels ou intermédiaires ne soit pas détectée ou prévenue*.
La notification des faiblesses de contrôle interne à l'interlocuteur approprié (directeur, comité d'audit, conseil d'administration) constitue une condition importante pour le maintien de l'efficacité du système de contrôle interne.

Conclusion de la première partie

Cette première partie s'est voulue didactique à travers la présentation du nouvel environnement imposé par la loi Sarbanes-Oxley. Le fait de consacrer une partie importante de ce mémoire à la présentation de la loi et du cadre d'évaluation recommandé à savoir le Coso est justifié par le fait que la loi est américaine et par conséquent elle n'est pas très pratiquée par les professionnels marocains.

Après cette première partie, une proposition d'approche pragmatique pour la conduite d'une évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière par la direction de l'entreprise avec l'assistance de l'expert comptable conseil sera décrite.

Partie 2 : Conduite de la mission d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière

La SEC n'a pas proposé dans sa règle d'application intitulée « Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports », en date du 5 juin 2003 de procédures spécifiques pour diriger l'évaluation du CIIF. Elle s'est contentée de définir dans le cadre de la portée de l'évaluation quelques types de contrôles à tester.

Même s'il n'existe aucun texte spécifique afin de guider les sociétés dans l'organisation et la réalisation des travaux nécessaires à une évaluation structurée de l'efficacité de leur contrôle interne, le standard n°2 du PCAOB a permis en partie de combler cette lacune et a constitué un guide intéressant pour les sociétés tenues de ce conformer à la loi. Ces dernières ont été plusieurs à faire appel à des cabinets d'audit pour les assister dans leur démarche d'évaluation du contrôle interne.

Le rôle de l'expert comptable conseil dans ce processus d'évaluation serait très important dans la mesure où celui-ci a une connaissance avérée des différents risques susceptibles d'entacher la fiabilité de l'information financière de l'entreprise et est capable d'accompagner le management dans la mise en place ou la revue du contrôle interne.

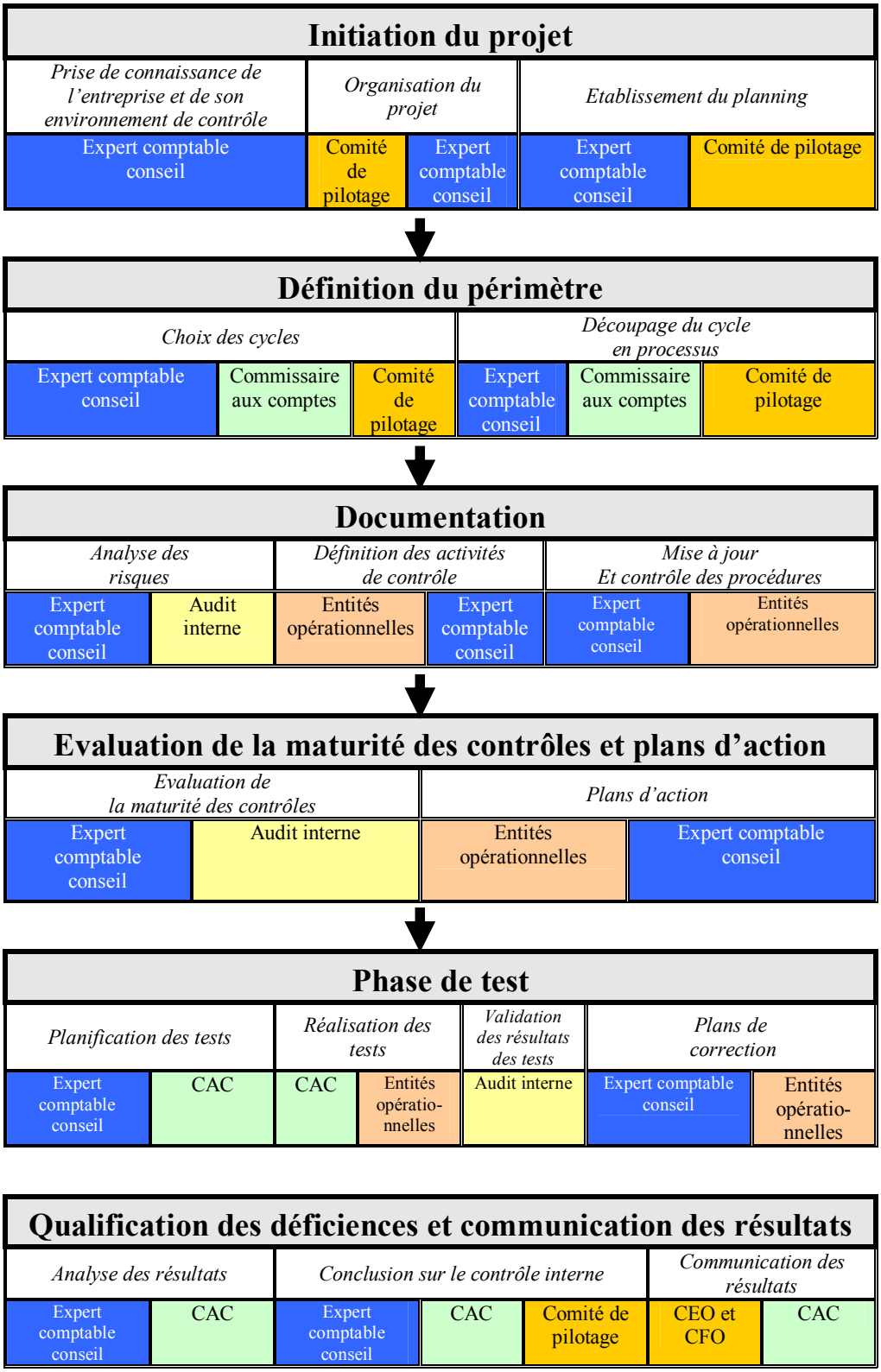
Cette deuxième partie de ce mémoire est dédiée à la présentation d'une démarche pour l'évaluation du CIIF par le management de l'entreprise. Ce processus d'évaluation implique plusieurs intervenants de l'intérieur de l'entreprise et de l'extérieur et dans lequel l'expert comptable conseil peut jouer le rôle de chef d'orchestre pour coordonner le travail de tous les intervenants.

Nous présenterons dans un premier temps une comparaison entre l'approche adoptée par les CAC pour l'évaluation du contrôle interne dans un objectif d'émettre une opinion sur les comptes et l'approche proposée dans le cadre d'une évaluation du CIIF.

Ensuite nous présenterons la démarche pour l'évaluation du CIIF et qui comprendra les grandes étapes suivantes :

- Initiation du projet : prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement de contrôle, constitution de l'équipe projet, établissement d'un planning ;
- Définition du périmètre (choix des cycles et processus significatifs) ;
- Production documentaire (analyse des risques et définition des activités de contrôle) ;
- Evaluation de la maturité du CIIF ;
- Réalisation des tests sur les contrôles et préparation des plans de correction ;
- La Qualification des déficiences et communication des résultats.

Schéma de l'approche d'évaluation du CIIF
Et rôle des intervenants



Chapitre 1 : Comparaison entre les travaux du Commissaire aux comptes sur le contrôle interne dans le cadre d'une mission d'audit et les nouvelles exigences de la loi SOX

1 Les travaux du Commissaire aux comptes sur le contrôle interne dans le cadre d'une mission d'audit

Le contrôle interne est au cœur des préoccupations du commissaire aux comptes dans le cadre de sa mission. Le commissaire aux comptes apprécie le contrôle interne de l'entreprise en fonction de son objectif de certification des états de synthèse. En conséquence, il ne procédera à une étude et à une évaluation du contrôle interne que pour les systèmes conduisant à des comptes significatifs qu'il a identifiés lors de la phase de planification de sa mission.

Les travaux du commissaire aux comptes, relatifs au contrôle interne (prise de connaissance de l'environnement de contrôle interne et évaluation du risque de contrôle), sont résolument organisés dans un but de **certification des comptes**. Ses travaux sur le contrôle interne lui permettent :

- d'identifier les types d'anomalies significatives potentielles qui peuvent avoir une incidence sur les comptes ;
- de définir les procédures d'audit appropriées.

L'évaluation du contrôle interne **n'est donc pas une fin en soi,** mais une composante essentielle de l'équation qui permet au commissaire aux comptes de déterminer une approche d'audit adaptée. C'est-à-dire, une approche permettant de produire une opinion d'audit de qualité (les zones de risques ayant été systématiquement identifiées) et s'appuyant sur une approche pragmatique.

D'autre part, l'évaluation du contrôle interne par le commissaire aux comptes n'est pas faite par rapport à un référentiel de contrôle interne reconnu tel que le COSO aux Etats-Unis ou le nouveau cadre de référence français publié en mai 2006.

2 L'évaluation du contrôle interne dans le cadre de l'article 404 de la loi SOX

L'évaluation du contrôle interne par les dirigeants de l'entreprise et la certification du contrôle interne par le commissaire aux comptes dans le cadre de la loi SOX est bien **une fin en soi**. En effet, aussi bien les dirigeants que le commissaire aux comptes doivent produire des rapports sur le contrôle interne au titre de l'exercice concerné.

L'évaluation du contrôle interne par les dirigeants de la société conformément à l'article 404 de la loi SOX doit être faite sur la base d'un cadre de contrôle adéquat. La SEC dans sa règle finale d'application fait référence au cadre COSO. Ce cadre rappelons-le comprend cinq composantes essentielles à savoir :

- **L'environnement de contrôle** : l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation.
- **Evaluation des risques** : l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer les objectifs et les intégrer à toutes ses activités y compris financières afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer les mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.
- **Activités de contrôle** : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs.
- **Information et communication** : les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.
- **Pilotage** : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant.

Au-delà de ce qui est requis pour les dirigeants dans le cadre de l'évaluation du CIIF, même le commissaire aux comptes tenu d'émettre une opinion sur le contrôle interne est tenu de se conformer à des standards en matière de vérification du contrôle interne.

En effet, le PCAOB avait publié en 2004 la norme relative au contrôle interne « Auditing Standard n°2 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements ». Cette norme constitue une référence incontournable sur l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière. Elle est particulièrement détaillée puisqu'elle représente un document d'environ 200 pages décomposé en 17 rubriques complétées par 5 annexes **(Annexe 2).**

Par ailleurs certaines limites ont été constatées au niveau de la norme et concernent notamment :

- la détermination du périmètre des entités à considérer dans le cas de groupes de sociétés de taille significative ;
- la définition de la stratégie de tests (étendue des travaux, date de réalisation, …) ;
- la qualification des déficiences de contrôle.

Chapitre 2 : Initiation du projet

Il s'agit de la première phase de la mission d'accompagnement de l'expert comptable conseil à la direction de l'entreprise pour l'évaluation du CIIF.

La bonne gestion de cette phase est primordiale pour la réussite de l'évaluation du CIIF par la direction de l'entreprise.

Cette première phase regroupe trois étapes :

- Prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement de contrôle
- Organisation du projet
- Etablissement d'un planning prévisionnel détaillé pour la réalisation du projet

La première étape qui consiste en la prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement de contrôle est à réaliser par l'expert comptable conseil. Ceci lui permettra de cerner notamment l'activité de l'entreprise, les différents processus liés à l'activité, les différents intervenants dans ces processus ainsi que les systèmes d'information utilisés.

L'étape d'établissement d'un planning prévisionnel du projet doit être réalisée en coordination avec tous les protagonistes du projet :

- le comité de pilotage ;
- l'équipe projet comprenant des contributeurs externes (l'expert comptable conseil et le consultant SI) ;
- le Commissaire aux comptes ;
- les responsables des cycles.

L'intérêt de cette coordination est d'anticiper les contraintes qui peuvent surgir lors de la réalisation du projet et de fixer les rôles et le budget temps pour tous les acteurs du projet.

1 Prise de connaissance de l'entreprise et de son contrôle interne

1.1 Prise de connaissance de l'entreprise

La compréhension approfondie de l'activité de la société est très importante pour la réussite de la mission de l'expert comptable conseil. La prise de connaissance de l'entreprise se fait aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur.

1.1.1 Informations externes à l'entreprise

Divers informations émanant de l'extérieur peuvent participer à la compréhension de l'activité par l'expert comptable conseil. Il s'agit des informations telles que :

- les statistiques du secteur ;
- la composition de la concurrence ;
- la réglementation qui régit le secteur ;
- les spécificités comptables, fiscales et sociales du secteur.

Les informations recueillies doivent être centralisées, notamment par le responsable de mission désigné par l'expert comptable conseil, ensuite analysées et synthétisées.

1.1.2 Informations internes à l'entreprise

Cette connaissance de l'entreprise de l'intérieur s'acquiert à travers notamment :

- l'analyse documentaire ;
- la réalisation d'entretiens avec les responsables de la société.

▪ L'analyse documentaire :

Une multitude de documents produits par l'entreprise sont nécessaires à l'expert comptable conseil dans le cadre de cette phase de prise de connaissance de l'entreprise. Il s'agit d'une documentation sur :

- **l'organisation** de l'entreprise ;
- **l'activité** (chiffre d'affaires, liste des produits,….)
- **les activités supports** (les achats, la comptabilité, les ressources humaines…)
- **diverses informations** utiles (informations juridiques, liste des filiales…).

Une liste des principales informations utiles à la mission de l'expert comptable conseil est dans le guide d'évaluation du CIIF en **annexe 3**.

▪ Les entretiens :

A travers l'analyse documentaire, l'expert comptable conseil définit les cycles clés (voir chapitre 3 : Scoping) concernant lesquels il déroulera des entretiens.

L'objectif de l'entretien est de prendre connaissance du cycle et de ces processus à travers notamment la description des procédures en vigueur. Un test de conformité est utile à la suite des entretiens puisqu'il permet d'une part de s'assurer de la bonne compréhension du processus et d'autre part de confirmer que le descriptif est conforme à la procédure telle qu'elle est appliquée par l'entreprise.

Pour les processus couverts par des procédures, l'expert comptable conseil dégagera l'écart entre la procédure documentaire et la procédure appliquée, ceci permettra éventuellement la mise à jour de la procédure. Pour les processus non couverts par des procédures, il prendra connaissance des divers risques et contrôles relatifs au processus, lesquels seront par la suite documentés dans une procédure.

1.2 Compréhension du contrôle interne

Cette compréhension du contrôle interne à l'égard de l'information financière doit couvrir les cinq composantes du contrôle interne ainsi que définies par le référentiel Coso à savoir :

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et communication ;
- Le pilotage.

A l'intérieur de ces composantes, l'expert comptable conseil devrait se focaliser sur les éléments faisant partie du CIIF tels que prévus par la SEC dont principalement les aspects :

- ✓ d'autorisation des opérations d'encaissement et de décaissement ;
- ✓ de protection des actifs ;
- ✓ d'enregistrement des opérations et présentation des comptes ;
- ✓ de risque de fraude.

1.2.1 L'environnement de contrôle

En matière d'appréciation de l'environnement de contrôle une attention doit être portée aux aspects garantissant la qualité de cet environnement :

- *Intégrité, éthique et compétence :*

  Il convient de considérer les facteurs suivants pour apprécier l'intégrité et éthique :

- existence de codes de conduite ;
- assignation d'objectifs réalisables ou non réalisables aux salariés ;
- existence ou non de descriptifs formalisés de tâches et des responsabilités ;
- existence ou non d'analyse de compétence pour mener à bien les tâches confiées ;

- *Comité d'audit et Audit interne :*

  Les aspects suivants devraient être approchés :
  - les fonctions du comité d'audit ;
  - le degré d'indépendance du département d'audit et ses rapports avec le comité d'audit ;
  - le niveau de compétence des auditeurs ;
  - la qualité des rapports produits par le département d'audit ;
  - le contenu des plans d'audit.

- *Pilotage de l'activité :*
  - Existence ou non d'un reporting périodique sur les résultats réalisés ;
  - Existence ou non d'un suivi budgétaire

- *Délégation :*
  - Les règles en matière d'initiation des engagements ;
  - Les différents niveaux d'approbation ;
  - L'attention accordée au système d'autorisation.

1.2.2 L'évaluation des risques

L'expert comptable conseil demande l'évaluation des risques préparée par la société. Ceci lui permettra d'une part de cartographier les processus faisant l'objet d'une analyse des risques et d'autre part identifier les processus dont les risques afférents n'ont pas été analysés.

Pour les processus ayant fait l'objet d'une analyse des risques, l'expert comptable conseil fait une revue du travail réalisé par l'entreprise pour apprécier dans quelle mesure il peut être exploité. Cette revue permet également d'éviter la redondance des travaux et par conséquent une optimisation du budget temps.

Cette revue est faite par rapport à la démarche proposée pour l'évaluation des risques (voir partie II, chapitre 3).

1.2.3 Les activités de contrôle

L'expert comptable conseil pour tous les cycles processus et sous processus choisis (voir partie II, chapitre 3 : Scoping), procédera :

- ✓ Au recensement des activités de contrôle existantes ;
- ✓ A l'analyse de la séparation des tâches.

Concernant les activités de contrôle existantes, le recensement portera aussi bien sur les contrôles documentés dans les procédures que sur les contrôles qui ne le sont pas encore.

L'analyse de la séparation des tâches permettra de repérer les éventuels cumuls de fonctions. En effet, pour réduire les risques d'erreurs et d'irrégularité, l'autorisation des transactions, l'enregistrement de celles-ci et l'envoi ou la manipulation de l'actif correspondant doivent être effectués par des personnes différentes.

L'ensemble de ces travaux permettrait d'une part l'exploitation de l'existant notamment lors de la phase de documentation (définition des activités de contrôles afférentes aux risques repérés) et d'autre part, bien définir les responsables de contrôles pour pouvoir garantir la séparation des tâches.

1.2.4 L'information et communication

La prise de connaissance des systèmes d'informations doit porter essentiellement sur les aspects suivants :

- Structure du service informatique (effectif, formation, séparation des tâches) ;
- Matériel utilisé (les capacités de sauvegarde, les fréquences de sauvegarde) ;
- Logiciels utilisés et les types d'interfaces (manuels ou automatiques) avec le système comptable ;
- La sécurité du système informatique (ordinateurs de secours disponibles, fichiers de secours dans d'autres bâtiments, documentation des méthodes à suivre en cas d'urgence).

Etant donné que l'expert comptable conseil ne peut prétendre détenir les connaissances techniques approfondies des systèmes informatiques le recours à un consultant informatique est nécessaire surtout pour les entreprises évoluant dans un environnement fortement informatisé.

Pour l'aspect communication, une attention doit être accordée aux différents moyens de communication utilisés par l'entreprise pour acheminer ses messages, tels que les sites intranet, les manuels de procédures, etc.

1.2.5 Le pilotage

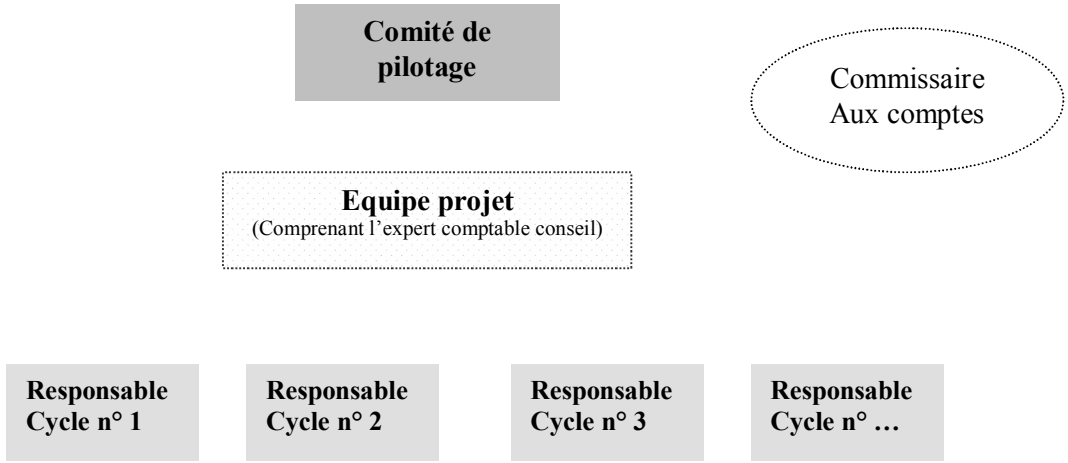
Le pilotage étant le processus d'évaluation du contrôle interne à travers le temps pour vérifier son fonctionnement efficace, l'expert comptable conseil approchera d'une part les services d'audit interne pour apprécier leur évaluation du contrôle interne à travers les missions d'audit réalisées et sollicitera d'autre part les éventuels auto-évaluations effectuées par les entités opérationnelles.

L'objectif étant de comprendre comment le management pilote le contrôle interne de façon générale.

2 Organisation du projet

2.1 Les intervenants dans le projet

Le projet devra idéalement être structuré comme suit :



2.2 Le rôle des intervenants dans le projet

2.2.1 Comité de pilotage

Ce comité peut comprendre les directeurs des différents pôles de l'entreprise et serait présidé idéalement par le CFO. Son rôle s'articule autour des aspects suivants :

- Organisation générale du projet
- Validation des cycles et comptes significatifs
- Pilotage des ressources dédiées au projet
- Validation et suivi du planning
- Validation des principales étapes du projet
- Interface avec les responsables de la société mère (cotée à la bourse des USA)

2.2.2 Equipe projet

Cette équipe est présidée par un chef de projet issu de l'entreprise. Elle combinera ressources internes de l'entreprise, notamment l'audit interne, et consultant externes (expert comptable conseil, consultant informatique). Son rôle est essentiellement :

- *Conduite opérationnelle et gestion du projet :*

- Choix des cycles et comptes significatifs
- Production et mise à jour du planning du projet
- Définition et suivi des indicateurs clés du projet
- Préparation des tableaux de bord remis au comité de pilotage
- Suivi de l'avancement des travaux
- Coordination des travaux des opérationnels

- *Suivi de la production documentaire :*
  - Validation des matrices de risques et hiérarchisation des risques
  - Identification des contrôles clés
  - Explication de l'approche et rédaction d'instructions pour les opérationnels
  - Revue des procédures produites par les opérationnels
  - Centralisation et mise à jour de la documentation
  - Assistance méthodologique aux responsables des cycles

- *Evaluation de la maturité des contrôles :*
  - Identification des contrôles clés à en évaluer la maturité
  - Choix des équipes
  - Rédaction d'un guide de travail
  - Consolidation et analyse des résultats

- *Réalisation des tests et établissement des plans de correction :*
  - Détermination de la taille des échantillons
  - Préparation d'un mode opératoire pour la réalisation des tests
  - Préparation des feuilles de tests
  - Choix des équipes de tests
  - Réalisation des tests
  - Synthèse et analyse des résultats des tests
  - Définition des plans de correction
  - Suivi des plans de correction

- *Appréciation des déficiences et rédaction du rapport :*
  - Inventaire des déficiences de contrôle identifiées
  - Qualification des déficiences de contrôle

- Analyse des déficiences de contrôle
- Rédaction du rapport

A noter aussi que l'équipe projet assure la coordination avec les Commissaires aux comptes en terme de choix des cycles et comptes significatifs, de choix des contrôles clés à tester, de définition de la taille des échantillons et d'analyse des déficiences de contrôle.

Le rôle de l'expert comptable conseil à l'intérieur de l'équipe projet est important, il est comme un chef d'orchestre. Son rôle consiste à apporter une expertise technique, un support méthodologique et du conseil en matière de diagnostic, d'amélioration et d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière. Son apport sera détaillé dans chaque phase de ce processus d'évaluation du CIIF décrit dans ce mémoire.

Pour le consultant informatique son rôle est de participer à l'analyse des risques, à la définition des contrôles informatiques généraux et à la supervision des tests sur ces contrôles. En effet, les contrôles informatiques généraux couvrent les grands thèmes suivants :

- Sécurité des données et gestion des droits d'accès
- Protection des systèmes et des données
- Gestion des changements (migrations, mise en place de nouvelles versions).

A noter que les contrôles généraux sont regroupés dans un seul cycle qui peut être intitulé « Cycle Système d'information » sur lequel intervient le consultant informatique. Pour les contrôles sur les applications, appelés « contrôles applicatifs », ils sont noyés avec les autres contrôles relatifs à chaque cycle, leurs conceptions et leurs tests ne nécessitent pas le recours à des spécialistes informatique. Par exemple pour le contrôle du bon paramétrage des durées et des taux d'amortissement dans l'application informatique, un test manuel sur un nombre de transactions réduites est suffisant pour s'assurer de la fiabilité du paramétrage.

2.2.3 Responsables des cycles

Pour chaque cycle (Immobilisations, Achats-Fournisseurs,..), il est désigné un responsable. Ces responsables de cycles sont des ressources internes de l'entreprise, leur rôle est essentiellement :

- Contribution à l'identification des risques et la définition des contrôles
- Mise à jour ou rédaction des procédures

- Formalisation et application des points de contrôle
- Assistance des équipes de rédaction des procédures
- Revue des procédures
- Supervision des contrôles
- Participation à la mise en œuvre des phases de test
- Application des plans de correction

2.2.4 Le Commissaire aux comptes

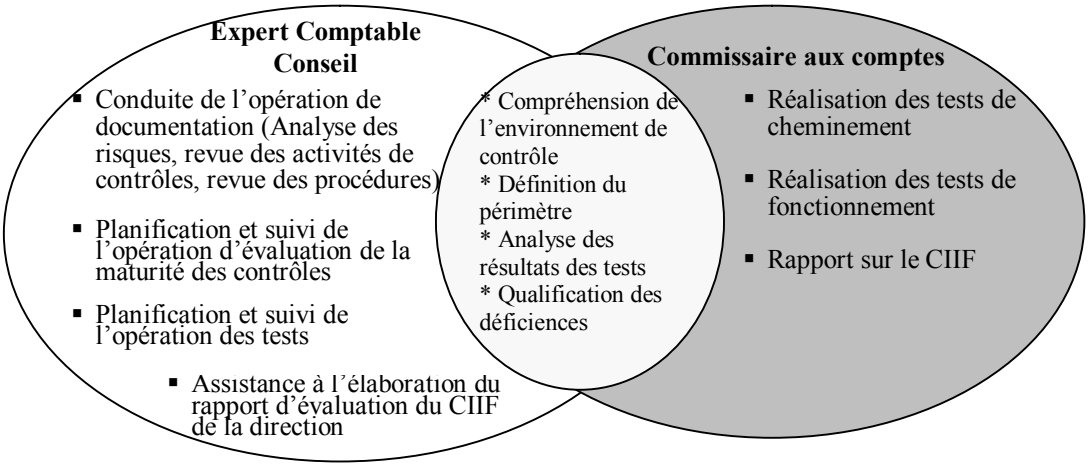
Conformément à l'article 404 de la loi SOX et à « l'auditing Standard n°2 » émis par le PCAOB, le commissaire aux comptes a pour objectif dans le cadre de l'audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société.

Les principales étapes de la mission du commissaire aux comptes sont les suivantes :

- ✓ Détermination du périmètre de ses travaux (Comptes significatifs et assertions pertinentes)
- ✓ Compréhension du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société
- ✓ Mise en œuvre d'une stratégie de tests
- ✓ Qualification des déficiences éventuelles de contrôles et communication des résultats.

Une coordination est nécessaire entre la direction de l'entreprise assistée par l'expert comptable conseil et le commissaire aux comptes, notamment lors de la définition des comptes significatifs et des processus sous-tendant l'information financière, aussi lors du choix des contrôles clés à tester. En effet, le commissaire aux comptes recourt souvent aux travaux réalisés par d'autres personnes, notamment l'audit interne de la société ou d'autres personnes diligentées par la société ; donc pour qu'il puisse bien exploiter ces travaux, il est nécessaire qu'il y'ait une coordination préalable entre le commissaire aux comptes et la direction de la société.

Il existe par ailleurs entre l'expert comptable conseil et le commissaire aux comptes des frontières mais également des points de rencontre. Cette situation se présente schématiquement comme suit :



3 Planning prévisionnel du projet

La planification d'un projet d'une telle envergure est déterminante pour sa réussite. Cette réussite est tributaire de :

- la définition de toutes les étapes du processus : du lancement du projet jusqu'à la diffusion du rapport ;
- le morcellement de ces étapes en plusieurs tâches ;
- la fixation d'un budget temps réaliste ;
- la prévision des ressources humaines compétentes et suffisantes ;
- la prévision des réunions périodiques pour le pilotage du projet ;
- l'adhésion de tous les intervenants du projet à ce planning, notamment le CEO et le CFO.

3.1 Proposition d'un planning

La durée totale du projet, compte tenu de sa complexité, s'établirait à environ 21 mois et comprendrait les étapes suivantes :

1. Initiation du projet
2. Définition du périmètre (Scoping)
3. Production documentaire
4. Evaluation de la maturité des contrôles

5. Tests sur les contrôles et établissement des plans de corrections
6. Appréciation des déficiences et rédaction du rapport

A noter que l'évaluation du CIIF porte sur tout l'exercice comptable, de ce fait les procédures comprenant les contrôles doivent être disponibles au plus tard au début de l'exercice objet de l'évaluation.

Le planning s'établirait de manière suggestive comme suit :

Modèle de planning :

Etapes du projet	**N-1**		**N**				**N+1**
	Jul-Sept	Oct-Déc	Janv-Mar	Avr-Jui	Jul-Sept	Oct-Déc	Janv-Mar
Initiation du projet							
Définition du périmètre							
Production documentaire							
Evaluation de la maturité des contrôles							
Tests sur les contrôles et établissement des plans de corrections							
Appréciation des déficiences et rédaction du rapport							

NB :
- L'exercice objet de l'évaluation du CIIF étant l'exercice N
- Un planning détaillé comprenant les tâches par étape est proposé en **annexe 4**

La durée suggérée ci-haut correspond au cas où la société est tenue de se conformer pour la première fois à la loi SOX. Cette durée serait moins importante pour les exercices suivant le premier exercice d'évaluation ainsi que pour les exercices durant lesquelles l'entreprise pourrait subir des évolutions au niveau de son organisation telles que :

- changement des processus suite à des évolutions dans les métiers ou dans la façon de les exercer ;
- mise en place de nouveaux systèmes informatiques ;
- acquisitions et cessions d'entités.

3.2 Aperçu sur la durée des étapes

Les étapes du projet les plus consommatrices de temps sont essentiellement la phase de production documentaire, la phase d'évaluation de la maturité des contrôles et surtout la phase des tests.

La phase de production documentaire nécessite un budget temps important (environ 3 mois), étant donné qu'elle comprend des travaux consistants : l'analyse des risques, la définition des activités de contrôle et surtout l'établissement et/ou la mise à jour des procédures.
Cette phase conditionne la bonne marche du projet. En effet, une analyse insuffisante des risques ou une mauvaise conception des activités de contrôle entraînera inéluctablement des déficiences de contrôle. Partant de là, le management a intérêt à accorder à cette phase le temps et les ressources qu'il faut pour assurer sa bonne fin.

La phase d'évaluation de la maturité des contrôles est la phase préalable à la phase des tests. La durée de sa réalisation est importante (2 à 3 mois) étant donné qu'elle concerne tous les contrôles clés définis ; elle est réalisée par des ressources limitées, notamment l'audit interne de la société auprès d'un grand nombre d'entités opérationnels.

La phase des tests est la phase qui consomme le plus de temps dans ce projet (en moyenne 6 mois) et sa réalisation est fragmentée dans le temps, étant donné les contraintes suivantes :

- Il est nécessaire de mener une campagne de test au milieu de l'exercice et ce pour pouvoir déceler les imperfections et les corriger à temps ;
- Il est matériellement impossible de réaliser tous les tests de procédure dans les derniers jours précédent la date de clôture annuelle ;
- Il existe des contrôles annuels qui ne peuvent être testés qu'au début de l'année N+1, c'est le cas des contrôles relatifs aux activités de clôture de l'exercice.

Chapitre 3 : Définition du périmètre

La définition du périmètre d'intervention (choix des cycles et processus significatifs) est une des premières étapes des travaux réalisés par la société (expert comptable conseil et validation du comité de pilotage) et validée par le Commissaire aux comptes. Cette étape est capitale puisque très structurante ; elle est d'autant plus difficile lorsque la taille du groupe est importante.

La réalisation de cette phase qu'on appelle « scoping » est inspirée notamment du standard n°2 du PCAOB. Cette phase consiste au choix des cycles à partir notamment des états financiers ensuite à décortiquer ces cycles en processus et éventuellement en sous-processus. L'objectif in fine est de ressortir les contrôles clés par processus et éventuellement par sous-processus et tester leur application.

Il est donc important qu'il y'ait convergence entre la direction de l'entreprise et le Commissaire aux comptes sur les domaines significatifs pour que les conclusions sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière des deux acteurs ne soient pas différents.

Le rôle de l'expert comptable conseil dans cette phase est d'assister la direction de l'entreprise au choix des entités du périmètre, au choix des cycles et comptes significatifs et à la participation avec l'équipe projet au découpage des cycle en processus et éventuellement en sous processus. Un guide de travail de l'expert comptable conseil est présenté en **Annexe 3.**

Avant d'entamer notre démarche pour identifier les cycles, processus et sous processus concernés par la SOX, il est nécessaire, à priori, de donner des définitions de ces différents concepts.

1 Choix des cycles

1.1 Définition d'un cycle

Un cycle peut être présenté comme un ensemble de comptes présentant les mêmes risques inhérents et sont utilisés pour traduire les mêmes opérations.

Les cycles qui sont communément retenus par les professionnels dont notamment la compagnie nationale des commissaires aux comptes (France) dans l'Encyclopédie des contrôles comptables sont:

- Achats et fournisseurs
- Immobilisations
- Paie et Personnel
- Trésorerie
- Stocks
- Ventes et clients
- Engagements hors bilan

1.2 Identification des cycles

La démarche pour l'identification des cycles est inspirée notamment du standard n°2 du PCAOB qui décrit les principes d'identification des comptes significatifs. Il s'agit en fait d'identifier les comptes qui sont susceptibles de contenir des erreurs qui individuellement ou de façon groupées pourraient avoir un impact matériel sur les états financiers. Il s'agit de tenir compte des facteurs quantitatifs et qualitatifs suivants :

- ✓ Montant et composition du compte
- ✓ Probabilité de pertes résultant de fraudes ou d'erreurs
- ✓ Volume des opérations, complexité et homogénéité des opérations comptabilisées dans le compte
- ✓ Nature du compte (par exemple, les comptes d'attente nécessitent généralement une attention particulière)
- ✓ Problématique comptable associée au compte
- ✓ Existence d'opérations relatives à des parties liées comptabilisées dans ce compte
- ✓ La probabilité (ou la possibilité) qu'un passif éventuel significatif découle des activités représentées par le compte;

D'un point de vue pratique, il est procédé à l'établissement d'un listing des comptes utilisés dans la préparation des comptes consolidés.

Il est procédé ensuite à la comparaison entre le solde de ces comptes par rapport à l'erreur tolérable (montant calculé à partir du seuil de signification et qui représente le montant maximum au-delà duquel une anomalie affecte la régularité, la sincérité et l'image fidèle du compte) et à l'établissement d'une première classification à partir de ces éléments quantitatifs. Ensuite, il est procédé à l'analyse des facteurs qualitatifs qui pourraient remettre en cause cette première identification des comptes significatifs. Un tableau d'analyse est proposé en **Annexe 5**.

A partir des comptes significatifs choisis, il est procédé à la définition des cycles.

Pour l'entreprise marocaine d'où ce travail est inspiré, il a été identifié suite à l'analyse des comptes consolidés, les cycles suivants :

- Ventes / clients (activité A)
- Ventes / clients (activité B)
- Ventes / clients (activité C)
- Achats et fournisseurs
- Immobilisations
- Paie et Personnel
- Trésorerie
- Stocks
- Engagements hors bilan

En plus des cycles précédemment cités d'autres cycles susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'information financière ont été aussi choisis, à savoir :

- Arrêtés des comptes
- Les systèmes d'information
- Communication financière
- Aspects juridiques et réglementation
- Environnement de contrôle

Le choix de ces derniers cycles est justifié par les raisons suivantes :

- **Cycle arrêté des comptes** : ce cycle peut comprendre plusieurs risques liés notamment à la multitude de sources d'information qui alimentent ce cycle (le contrôle de gestion de chaque branche d'activité, les entités régionales, les filiales) et à l'étendu du cadre réglementaire qui régit la production des comptes.

Des risques peuvent se manifester à l'intérieur de ce cycle, à travers par exemple : l'inexistence d'un planning d'arrêté de compte ou le non respect de ce planning, le suivi faillible des filiales et participations, la non-conformité par rapport aux normes comptables internationales, notamment des IFRS et US GAAP.

- **Cycle système d'information** : la société dispose de plusieurs systèmes d'information, notamment le SI Finance et Gestion (Finance-comptabilité, trésorerie, immobilisations, stock) et les SI Commerciaux. Des failles dans la gestion de ces systèmes d'information peuvent avoir un impact significatif sur l'information financière. Ces systèmes d'information autant ils permettent l'optimisation des ressources, les gains de temps et la sauvegarde d'information, autant ils comprennent des risques dus entre autres à l'absence d'outils assurant la continuité d'exploitation (back-up), à l'insuffisance de la gestion de l'exploitation informatique (droits d'accès, sauvegarde de données) et aussi aux management des système d'information (acquisition, maintenance, sécurité).

A noter que le cycle système d'information, traite les risques des systèmes d'information de façon générale tels que décrits ci-dessus à savoir la gestion de continuité de services, la sauvegarde de données et la gestion de droits d'accès, la politique d'acquisition de maintenance et de sécurité. Les risques spécifiques à tel ou tel système d'information sont traités à l'intérieur du cycle correspondant, par exemple le risque correspondant à un mauvais paramétrage des taux d'amortissement sera traité dans le cycle Immobilisations.

La présence d'un consultant informatique au sein de l'équipe projet est nécessaire pour accompagner le responsable du cycle « système d'information » dans la réalisation des travaux menant à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne des systèmes informatiques utilisés dans la préparation de l'information financière.

- **Cycle communication financière** : le choix de ce cycle a été fait en dehors de l'obligation de se conformer à la SOX parce que la société marocaine d'où ce travail est inspiré n'est pas cotée sur le marché américain, elle est plutôt une filiale d'une société cotée.

Nous entendons par communication financière, les documents émis tels que le document de référence à la demande de l'autorité du Marché Financier en France et les communications de résultat à la presse et aux analystes financiers par et sous la responsabilité de la société.

Ceci dit, la communication financière est un axe important dans la relation qu'entretien la société avec les tiers, elle doit être entourée de suffisamment de contrôles pour éviter les risques d'erreur.

- **Cycle aspect juridique et réglementation** : ce cycle englobe essentiellement les aspects liés à la réglementation sectorielle, la réglementation boursière (CDVM), les litiges juridiques et fiscaux et aussi les délégations de pouvoir.

La réglementation aussi bien sectorielle que boursière correspond à un ensemble d'obligations auxquelles les sociétés doivent se conformer, le non respect de cette réglementation soumet l'entreprise à des sanctions. Par conséquent, l'entreprise doit mettre en place un ensemble d'activités de contrôles qui lui permettent d'éviter de s'exposer au risque de sanctions ou le cas échéant prévoir des contrôles qui permettent de prendre en charge ces risques au niveau des états financiers.

Choix des entités du périmètre

Par ailleurs, lorsque la société comprend des filiales, il y'a lieu dans ce cas de définir les entités entrant dans le périmètre des travaux d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Les entités individuellement significatives sont significatives par leur taille ou par leur risque spécifique. D'un point de vue pratique, une entité sera jugée significative par sa taille si elle représente 5% du montant utilisé pour le calcul du seuil de signification. L'identification des entités significatives par leurs risques propres doit se baser sur l'expérience en terme d'anomalies rencontrées, sur l'existence de changements opérationnels importants et sur

l'existence de comptes ayant des soldes supérieurs à l'erreur tolérable calculée au niveau du groupe (environ 50% du seuil de signification).

Aussi, il est possible même pour les entités significatives d'exclure du périmètre d'évaluation de leur contrôle interne les comptes dont le solde n'est pas important par rapport aux soldes consolidés. Par exemple, si une entité a été sélectionnée comme « entité significative » et que ses stocks ne représentent qu'une infime portion des stocks du groupe (pour des raisons d'activité notamment), l'évaluation du contrôle interne relatif aux stocks de cette entité pourra être écartée.

Un exemple simple illustrant la sélection des « entités significatives » est présenté en **Annexe n° 6**.

2 Découpage du cycle en Processus

2.1 Définition d'un processus

Le processus peut être défini comme un regroupement cohérent d'activités, alimenté par des entrées et qui sont transformées en sorties.

A titre d'exemple le cycle vente peut comprendre un ensemble de processus dont chacun peut avoir un impact sur les états financiers. Il s'agit des processus tels que, vente réalisée par le biais d'un réseau de distribution ou le processus vente directe ou encore le processus de vente en ligne.

2.2 Identification des processus

L'identification des processus par cycle n'est pas un exercice facile, il suppose une bonne connaissance de l'entreprise. La concertation entre l'expert comptable conseil, l'équipe projet et les responsables des cycles est nécessaire pour définir les processus relatifs à chaque cycle.

Le découpage des activités de la société en processus et éventuellement en sous processus n'est pas un exercice standard, il est réalisé en fonction de l'activité de l'entreprise et en fonction de ses comptes significatifs.

A titre d'exemple, une entreprise ayant deux activités distinctes et chaque activité dispose de plus d'un réseau de distribution. Le découpage proposé est le suivant :

Cycle	Processus
Vente/ clients (Activité A)	- Vente directe - Vente via un réseau de distribution
Vente / clients (Activité B)	- Vente via internet - vente directe

Ce découpage peut être encore affiné avec le morcellement des processus en sous processus. En effet, les processus comportent une série des tâches telles que la saisie des données d'entrées jusqu'à la publication des données. Ces tâches sont en fait des sous processus qui comprennent un ensemble de risques et un ensemble d'activités de contrôles.

Le découpage du processus vente directe (cycle Vente / clients « Activité A ») pourrait produire les sous processus suivants :

- Paramétrage des comptes clients
- Gestion des commandes
- Gestion de la facturation
- Comptabilisation
- Gestion des encaissements
- Gestion des avoirs

En **annexe 7** quelques exemples de découpage de cycles en processus et sous processus.

Chapitre 4 : Documentation

Nous entendons par la phase documentation l'ensemble du processus qui débute par l'identification des risques jusqu'à la formalisation des contrôles dans des procédures. Cette phase de documentation sera décortiquée comme suit :

- analyse des risques ;
- détermination des activités de contrôle ;
- mise à jour des procédures.

Le rôle de l'expert comptable dans cette étape est d'assurer la conduite de l'analyse des risques et la documentation des activités de contrôle et la revue de la mise à jour des procédures. Un guide de travail de l'expert comptable conseil est présenté en **Annexe 3.**

1 Analyse des risques

Cette étape consiste à *établir des matrices de risques par cycle, processus et sous processus*.

L'objectif étant de *dresser une cartographie des tous les risques* susceptibles d'avoir un impact sur l'information financière par cycle, processus et sous processus.

Cette étape peut être menée par l'audit interne de la société qui dispose généralement d'une bonne connaissance des risques spécifiques à l'entreprise sous le pilotage de l'expert comptable conseil. Les entités opérationnelles chacune représentée par son responsable de cycle peuvent elles aussi être associées dans l'étape d'identification des risques (étape n° 3 du processus d'analyse des risques).
Les rapports d'audit interne sont aussi une source importante pour l'identification des risques spécifiques à l'entreprise.

L'analyse des risques passe par les étapes suivantes :

- conception d'un canevas de matrice des risques ;
- définition des objectifs liés aux informations financières ;
- identification des risques ;
- hiérarchisation des risques.

1.1 Conception d'un canevas d'une matrice des risques

La matrice de risques est établie par cycle et par processus, elle constitue *une base de données* de tous les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'information financière par cycle, processus et aussi par sous processus.

La matrice de risques permet de faire ressortir la hiérarchisation des risques par ordre d'importance.

Cette matrice comprendra après la phase de scoping et lors de la phase d'analyse des risques les éléments suivants :

- le libellé du cycle (Immobilisations, stocks, achats/fournisseurs…..)
- les libellés des processus et le cas échéant des processus rattachés au cycle
- la référence du risque
- la description du risque
- matérialité du risque (importance)
- occurrence (probabilité)
- Qualification du risque (matérialité x occurrence)
- Les objectifs en matière d'assertions sur les comptes (Existence ou survenance, Exhaustivité, Droits et obligations, Evaluation ou rattachement, Présentation)

Cette matrice sera enrichie au fur et à mesure de l'avancement du processus, l'objectif in fine étant d'arriver à un résultat de test pour chaque couple contrôle-risque.

1.2 Définition des objectifs liés aux informations financières

Fixer les objectifs, est une condition préalable à l'évaluation des risques pouvant avoir un impact sur l'information financière. Les objectifs liés aux informations financières impliquent que les comptes soient réguliers et sincères et qu'ils soient préparés conformément aux principes comptables généralement admis ou à d'autres principes comptables pertinents ou encore à la réglementation en vigueur pour ce qui est des informations financières publiées.

L'objectif, correspond à répondre à la question quel est le risque sur mes comptes ? Les réponses sont un ensemble d'assertions contenues dans les états financiers :

- *Existence ou survenance* : les actifs, passifs et droits de propriété existent à une date précise et les transactions enregistrées correspondent à des événements qui sont réellement survenus au cours d'une période déterminée.

- *Exhaustivité* : toutes les transactions, événements ou circonstances qui sont survenus au cours d'une période spécifique et qui auraient dû être pris en compte au cours de cette même période ont effectivement été enregistrées.

- *Droits et obligations* : les actifs correspondent aux droits et les passifs aux obligations de l'entité à une date donnée.

- *Evaluation ou rattachement* : les éléments de l'actif, du passif, des produits et des charges sont comptabilisés à leur juste montant conformément aux principes comptables appropriés et pertinents. Les transactions sont mathématiquement exactes, pour ce qui est de leur montant, et correctement enregistrées dans les livres.

- *Présentation :* les informations financières sont présentées et décrites de façon appropriée et les informations fournies sont communiquées clairement,

1.3 Identification des risques

Le risque est identifié par processus ou le cas échéant par sous processus. Il est identifié par rapport aux objectifs (assertions contenues dans les états financiers). Si l'objectif recherché pour un poste d'actif étant la réalité, il faut définir compte tenu des spécificités de l'entreprise un ou des risques qui peuvent avoir un impact sur l'existence de cet élément d'actif.

Prenons l'exemple suivant :

- Cycle : immobilisation,
- processus : dépréciation des actifs/Amortissement

Les assertions relatives aux comptes d'amortissement concernent essentiellement l'exhaustivité et l'évaluation.

Les risques relatifs à l'exhaustivité seront par exemple :

- Non saisie de mises en services
- Mauvais paramétrage de l'application informatique de gestion des immobilisations.

Les risques relatifs à l'évaluation seront à titre d'exemple :

- Méthode ou durée d'amortissement inappropriées,
- Erreurs de saisie des dates de mise en service
- Mauvais paramétrage de l'application informatique de gestion des immobilisations.

Il est souhaitable d'identifier dans un premier temps tous les risques potentiels pouvant se produire s'il n'existait aucun contrôle avant de procéder à leur hiérarchisation.

L'identification des risques doit être faite par l'expert comptable consultant avec l'audit interne. Les entités opérationnelles représentées par leurs responsables de cycle sont aussi associées à cette étape d'identification des risques à travers :

- la validation des risques identifiés par l'audit interne et revus par l'expert comptable conseil,
- la reformulation éventuelle des risques remontés en fonction du vocabulaire et des spécificités de l'entreprise,
- l'ajout éventuel des risques oubliés par l'expert comptable consultant et l'audit interne,
- le découpage de certains risques trop généraux en risques plus spécifiques.

1.4 Hiérarchisation des risques

Il est nécessaire de procéder à une hiérarchisation des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés. Il existe différentes façons de procéder, dans la mesure où les risques sont difficiles à quantifier. Ce que nous proposons et qui est plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque (matérialité),
- évaluation de la probabilité de survenance du risque (occurrence),
- qualification du risque, qui représente le produit de la matérialité et de l'occurrence.

La hiérarchisation des risques s'avère difficile et elle doit être rationnelle et minitieuse. Elle peut être décrite comme suit :

- l'importance du risque (matérialité): Il s'agit d'évaluer le risque financier inhérent aux lignes des états financiers. Cette évaluation devrait être faite par l'expert comptable-consultant et l'audit interne de l'entreprise indépendamment de l'efficacité des contrôles mis en place par l'entreprise. La matérialité du risque peut être évaluée au mieux comme étant « élevée », moyenne » ou « faible » ; et on attribuera pour chacun des niveaux respectivement la côte 3, 2 et 1. Cette côte est définie en fonction notamment de l'importance du solde du compte et aussi du volume des transactions comptabilisées.

- Pour la probabilité de survenance du risque (occurrence) : elle est évaluée de la même manière que l'importance des risques, hormis le fait que ce sont les entités opérationnelles qui définissent son niveau du fait qu'ils ont connaissance de l'occurrence de l'erreur. L'expert comptable-consultant se chargera de la validation de cette notation en se référant notamment aux rapports d'audit (interne et externe) qui peuvent comprendre des constats relatifs à tel ou tel risque.
  Plusieurs facteurs interviennent dans la détermination de la probabilité du risque, tels que : le type de transaction (routinier, non routinier, estimation comptable), complexité de la transaction (évaluation actuarielle est beaucoup plus compliquée qu'un achat de marchandise), susceptibilité à la fraude et aux erreurs.

- Pour la qualification du risque, qui représente le produit de la matérialité et de l'occurrence, on obtiendra des produits qu'on classifiera par niveau comme suit :

Qualification du risque (Produit de la matérialité et l'occurrence)	**Niveau de risque**
1	Faible
2	Faible
3	Moyen
4	Moyen
6	Elevé
9	Elevé

La qualification du risque est nécessaire pour identifier les contrôles clés à tester en priorité par le management et qui seront revus par le commissaire aux comptes. Les contrôles clés correspondent généralement aux risques dont le niveau est élevé.

A l'issue de la phase d'analyse des risques, il sera produit une matrice par cycle comprenant par processus :

- la description du risque,
- la référence du risque,
- l'objectif lié à l'information financière (l'assertion sur les comptes),
- l'évaluation du risque (matérialité, occurrence et qualification du risque).

Nous présentons à titre d'illustration sous forme de matrice l'analyse des risques relative aux sous processus « Gestion des mises en services » faisant partie du cycle Immobilisation et du processus « Gestion des immobilisations techniques ».

Réf du risque	**Description du risque**	**Assertion sur les comptes**	**Evaluation des risques**		
			Matérialité	*Occurrence*	*Qualification*
Immo tech 12	Remontée non exhaustive des mises en services des départements techniques	Exhaustivité	*3(*)*	*2(*)*	*6*
Immo tech 13	Non exactitude des données de mises en service des départements techniques	Existence, Exhaustivité Evaluation	*3*	*1*	*3*
Immo tech 14	Erreur de valorisation des mises en services	Evaluation	*3*	*2*	*6*
Immo tech 15	Erreur de saisie en comptabilité des mises en services	Existence Exhaustivité Evaluation	*3*	*2*	*6*

(*) La matérialité de ce risque a été jugée élevée étant donné les investissements importants en équipements techniques qu'effectue la société et qui ont représenté au titre du premier exercice de certification Sox un peu plus de 30 fois le seuil de signification fixé par les Commissaires aux comptes. L'occurrence ou la probabilité de survenance du risque est jugée par contre moyenne étant donné que l'activité est routinière et qu'il y'a eu des cas non fréquents de non remontée de mises en services signalés dans les rapports des auditeurs internes.

2 Activités de contrôle

Après la phase d'analyse des risques, c'est la phase de détermination des contrôles qui succède.

Cette phase devrait être réalisée essentiellement par les entités opérationnelles qui ont normalement une connaissance suffisante des activités de contrôles existantes et réalisables. L'intervention de l'expert comptable – consultant est nécessaire pour vérifier notamment que tous les objectifs de contrôles ont été définis et que tous les contrôles y correspondant ont été identifiés.

En effet, pour chaque risque identifié dans la phase d'analyse des risques, il sera définit au minimum un contrôle pour y faire face.

La détermination des contrôles comprend les étapes suivantes :

- l'identification de l'objectif du contrôle,
- la description du contrôle,
- la définition du type de contrôle (préventif ou détectif),
- la définition de la méthode du contrôle (manuel ou automatique),
- l'identification de la fréquence du contrôle (systématique, quotidien, hebdomadaire…),
- la détermination du responsable du contrôle,
- la détermination de l'évidence du contrôle (enregistrement associé),
- la définition des règles de stockages (lieu de stockage, durée de stockage),
- les règles de protection et d'accès,
- le traitement de non-conformité.

2.1 Objectif de contrôle

Pour chaque risque, il faut procéder au moins à la détermination d'un objectif de contrôle. L'objectif d'un contrôle consiste à vérifier les aspects suivants :

- exhaustivité (Completeness)
- exactitude (Accuracy)
- validité (validity)
- sécurité des accès (restricted access)

A noter que la différence entre les assertions sur les comptes définies précédemment et les objectifs de contrôles est que les premiers s'appliquent aux risques, alors que l'objectif de contrôle peut couvrir la totalité du risque comme il peut couvrir qu'une partie.

Par exemple, pour le risque d'erreur de saisie des mises en services des immobilisations techniques en comptabilité qui correspond à plusieurs assertions : Existence, Exhaustivité, Evaluation. Nous aurons trois objectifs de contrôles à savoir l'exhaustivité, l'exactitude et validité.

Une fois que ces objectifs de contrôles définis, il sera procédé à une description littéraire de ces objectifs. Nous illustrons ceci à partir du dernier exemple cité ci-haut :

- Exhaustivité : s'assurer de l'enregistrement exhaustif en comptabilité des mises en service déclarées par les services techniques ;
- Exactitude : s'assurer de l'enregistrement exact en comptabilité des mises en service déclarées par les services techniques ;
- Validité : s'assurer que les mises en services déclarées par les services techniques sont validées par le responsable en question.

2.2 Description du contrôle

Avant d'aborder la façon de décrire un contrôle, il y'a lieu tout d'abord de définir l'activité de contrôle.
L'activité de contrôle se définit comme l'ensemble des moyens humains, organisationnels ou matériels mis en place dans l'entreprise qui sont de nature à garantir la qualité de l'information comptable et à la conservation du patrimoine.

Une activité de contrôle est décrite de telle façon à permettre de garantir la qualité de l'information comptable et/ou à la conservation du patrimoine et bien sûr pour répondre à l'objectif de contrôle auquel elle correspond.

Les activités de contrôles sont classées de différentes manières, selon qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection ou des contrôles manuels ou automatiques.

2.3 Types de contrôle (préventif ou détectif)

Pour chaque objectif de contrôle défini, il est préférable de déterminer aussi bien des contrôles détectifs que des contrôles préventifs et ce dans un souci d'isoler le risque.
Par contrôle préventif et détectif, nous entendons ce qui suit :
- les contrôles préventifs sont des contrôles obligatoires qui constatent immédiatement les erreurs qui se présentent. Ces contrôles sont destinés à empêcher que des erreurs puissent être faites. Les contrôles préventifs peuvent prendre la forme de contrôles automatiques, ou manuels. Il est capital que ces contrôles préventifs soient mis en place sous une forme correcte et à l'échelon approprié, par exemple séparation des fonctions, mots de passe et autorisations d'accès, mesures de protections physiques.

- les contrôles détectifs sont des contrôles qui servent à déceler des erreurs. Ils sont entre autres effectués si les contrôles préventifs font apparaître des erreurs trop fréquentes.

Exemple :

Contrôles de prévention	**Contrôles de détection**
Protection des chéquiers dans un coffre	Rapprochement bancaire
Numérotation des factures	Vérification des séquences numériques des factures comptabilisées
Les entrepôts sont bien fermés et bien gardés	L'entreprise procède à l'inventaire physique prévu et constate qu'il existe d'importantes différences d'existants

2.4 Méthodes de contrôle (manuel ou automatique)

Pour chaque contrôle défini, il y'a lieu de préciser s'il s'agit d'un contrôle manuel ou d'un contrôle automatique. Cette distinction est utile notamment pour la phase des tests étant donné que la taille de l'échantillon testé pour les contrôles automatiques est d'une seule transaction contrairement aux contrôles manuels dont la taille de l'échantillon dépend de la périodicité du contrôle.

Evidemment, il y'a lieu de faire la différence entre les contrôles manuels et les contrôles automatiques :

- Les *contrôles automatiques* sont ceux effectués de façon programmée par les logiciels informatiques. Ils sont plus efficaces et les plus rentables, car ils sont directement intégrés dans les processus de l'entreprise par des mesures techniques ou d'organisation.

- Les *contrôles manuels* sont le complément des contrôles programmés sont par exemple les approbations, l'examen critique, les concordances, les contrôles physiques et l'examen de listes d'erreurs.

2.5 Fréquence du contrôle

Il s'agit de préciser pour chaque contrôle la périodicité de sa réalisation. En effet, il y'a lieu de distinguer entre les contrôles périodiques et les contrôles non périodiques.

- les contrôles périodiques sont des contrôles qui ont une fréquence connue, qu'il s'agisse d'une fréquence annuelle, semestrielle, trimestrielle, mensuelle, hebdomadaire, quotidienne ou plusieurs fois par jour.
- les contrôles non périodiques sont des contrôles réalisés indépendamment du facteur temps, mais en fonction des transactions effectuées et qui exigent d'être contrôlées.

Le fait de distinguer entre les contrôles périodiques et les contrôles non périodiques et les fréquences des contrôles revêt beaucoup d'importance, notamment pour la phase des tests étant donné que la taille de l'échantillon varie en fonction de ces paramètres.

2.6 Responsables du contrôle

Pour chaque contrôle identifié il faut définir une personne responsable de sa réalisation. Cette responsabilité n'est pas liée au grade, mais à l'activité qu'exerce chaque personne dans l'entreprise.

En effet, Tous les collaborateurs de tous les échelons assument une responsabilité en matière de contrôle (controls are everybody's business). Pratiquement tous les collaborateurs exécutent des activités qui doivent être contrôlées. Ils devraient donc tous connaître les principes du contrôle interne et être informés en détail sur les contrôles qui les concernent. Les collaborateurs doivent être conscients de leur responsabilité à l'égard du processus de contrôle et garantir l'exécution efficace et rentable des tâches de contrôle qui leur sont confiées. Il faut donc accorder l'attention nécessaire à leur formation.

2.7 Evidence du contrôle

C'est le document qui justifie la réalisation du contrôle tel que l'écrit (visa sur facture, état de rapprochement, état informatique, etc) ou le fichier informatique aisément consultable et pouvant le cas échéant être édité (signature électronique par exemple).

2.8 Règles de stockage

C'est de définir comment les documents de contrôles sont stockés et leur durée de conservation.

Les documents de contrôles peuvent être stockés sous leur format papier (état de rapprochement avec validation du responsable, check list des contrôles avec validation….) ou sauvegardé dans l'application informatique au cas ou le fichier informatique est volumineux.

La durée de conservation des documents de contrôle est fixée en conformité avec les lois et règlement en vigueur notamment pour les aspects sociaux et fiscaux. Le livre des procédures fiscales Marocain fixe une période de 10 ans de conservation des doubles des factures de vente ou des tickets de caisse, les pièces justificatives des dépenses et des investissements, ainsi que les documents comptables nécessaires au contrôle fiscal, notamment les livres sur lesquels les opérations ont été enregistrées, le grand livre, le livre d'inventaire, les inventaires détaillés s'ils ne sont pas recopiés intégralement sur ce livre, le livre-journal et les fiches des clients et des fournisseurs, ainsi que tout autre document prévu par la législation ou la réglementation en vigueur.

2.9 Règles de protection et d'accès

C'est l'ensemble des outils mis en place pour assurer la protection des documents de contrôles sauvegardés, par exemple Armoire fermé à clés, PC ou boîte e-mail protégée par mot de passe, etc

2.10 Traitement de non-conformité

C'est définir l'ensemble des actions à entreprendre au cas ou le contrôle effectué ne produit pas les résultats escomptés. C'est le cas d'un contrôle qui consiste à procéder à un rapprochement entre diverses sources, lequel rapprochement produit des écarts. Le traitement

de non-conformité consiste à investiguer cet écart, trouver son explication et le cas échéant le corriger.

3 Mise à jour des procédures

Les procédures et documents constituent indéniablement des outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes non encore résolus. Ils participent aussi à rendre intelligibles pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, founisseurs...).

Ces écrits présentent aussi d'autres avantages puisqu'ils :

- obligent à la réflexion,
- permettent l'homogénéisation de l'information, la mémorisation et la vérification de l'information,
- deviennent une référence pouvant être facilement diffusée,
- autorisent le classement et l'archivage des informations : "le bon document au bon endroit".

La documentation des contrôles est une exigence de la loi Sox, même le PCAOB dans son Auditing standard n°2 sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière, précise que « *le vérificateur doit déterminer si la direction dispose d'une documentation raisonnable à l'appui de son appréciation……la documentation peut se présenter sur différents supports : papiers, fichiers électroniques, ou autres. Elle peut comprendre différents documents : manuels de politiques, modèles de processus, graphiques d'acheminement, descriptions d'emploi, documents et formulaires. La forme et l'étendue de la documentation varient en fonction de la taille, de la nature et de la complexité de l'entité* »

La documentation des contrôles par les responsables des cycles se décline comme suit :

- identifier les contrôles déjà existants dans les procédures,
- pour les contrôles nouvellement identifiés, il y'a lieu de rédiger de nouvelles procédures ou insérer éventuellement ces nouveaux contrôles dans les anciennes procédures au cas où le processus est déjà documenté,

- mettre à jour les anciennes procédures selon un formalisme bien défini.

L'établissement des procédures selon le formalisme qui répond aux exigences de la loi SOX passe par diverses étapes.

3.1 Cartographie des processus

Les cycles sont déjà décortiqués par processus et éventuellement sous processus. La procédure étant établie par processus ou le cas échéant par sous processus, il y'a lieu avant de commencer sa rédaction de cumuler les informations nécessaires à sa réalisation

Pour chaque processus ou sous-processus identifié, il y'a lieu d'élaborer une carte d'identité :

- ✓ Finalité du processus
- ✓ Entrées/sorties
- ✓ Acteurs
- ✓ Ressources
- ✓ Clients/fournisseurs
- ✓ Interactions avec les autres processus
- ✓ Identification des documents nécessaires

3.2 Mise à jour du manuel de procédures

3.2.1 - Désignation du/des rédacteur(s) :

Le rédacteur est choisi parmi les personnes ayant une bonne maîtrise du thème objet du document. Si le document décrit plusieurs activités et concerne plusieurs entités, il y'a lieu de constituer un comité de rédaction faisant intervenir les différentes entités concernées.

3.2.2 - Rédaction du document

La rédaction du document se fait en respectant les règles suivantes :

- ***Modèle du document*** : les procédures contiennent les paragraphes suivants :

- Objet de la procédure,

- Domaine d'application (processus et/ou sous processus, entité (s) concernée (s))
- Définitions et terminologie,
- Descriptif détaillé de la procédure,
- Annexes,
- Responsabilités (application et mise à jour de la procédure).

▪ ***Codification du document :*** cette codification permet d'identifier et de classer le document.

La codification se fait comme suit : **Procédure PR** + **anagramme Direction** + **numéro séquentiel**

- PR : pour désigner **PR**océdure

- Anagramme Direction : désigne l'abréviation de la Direction émettrice

Exemple : PR DF 10, signifie la procédure de la Direction Financière n°10

3.2.3 - Vérification, validation et approbation du document

Les niveaux de vérification, de validation et d'approbation sont déterminés globalement comme suit :

Vérification	Validation	Approbation
Directeur Organisation & Qualité	Directeurs de pôles et Directeurs	Président du Directoire ou Président du Conseil d'Administration

La vérification, la validation et l'approbation se font comme suit :

▪ **Examen du document**

Le Responsable de l'entité émettrice examine le document afin de s'assurer de la pertinence des dispositions définies et de leur adéquation.

▪ **Vérifier le document**

Le vérificateur, en l'occurrence la Direction Organisation & Qualité s'assure de :

• la formalisation des points de contrôles,

• la conformité du document aux principes arrêtés par l'entreprise en matière de procédures.

• la facilité de compréhension du document,
• du respect de l'organisation (organigrammes, attributions,…),
• la cohérence par rapport aux autres procédures / documents existants (notes de services, instructions,…).

- **Validation du document**

Il s'agit de valider les dispositions/principes définis dans le document. Les Responsables de validation visent le document en apposant leur signature.

- **Approbation du document**

Il s'agit d'autoriser par l'approbateur la diffusion et l'application du document.

3.2.4 - Diffusion du Document

- **Définir la date d'application**

La détermination de la date d'application tient compte du délai nécessaire pour la diffusion et la formation du personnel concerné sur les nouvelles dispositions. Elle dépend également de la date d'entrée en vigueur du document (dans certains cas, une procédure peut être approuvée mais n'entre pas immédiatement en en application, exemple : les procédures liées à un nouveau SI peuvent être approuvées à l'avance mais ne sont applicables qu'après la mise en oeuvre du nouveau SI).

- **Définir le mode de diffusion**

Les documents doivent être diffusés sur le site intranet de l'entreprise. Le cas échéant ils peuvent être diffusés sous format papier notamment pour les procédures contenant des informations confidentielles à des personnes bien identifiées ou sur un site non accessible à tous les collaborateurs.

A noter aussi qu'à la diffusion de la nouvelle procédure ou celle qui est mise à jour, il est procédé au retrait de l'ancienne version de la procédure.

3.2.5- Revue des documents

Les procédures sont revues en cas de besoin :

- suite à la constatation d'un dysfonctionnement,
- suite à une volonté d'amélioration (ex, suite fixation d'un nouvel objectif),

- suite à un événement particulier, exemple : réorganisation, mise en place d'un nouveau SI, réclamation client, etc.

Dans tous les cas, chaque document est revu au moins une fois par an, lors de la revue du processus concerné pour vérifier qu'il est toujours bien adapté.

L'objet de la revue des procédures est :

- d'examiner les dispositions définies afin de s'assurer qu'elles sont toujours adaptées, pertinentes et efficaces,
- de passer en revue les contrôles définis afin de s'assurer de leur exhaustivité et de leur pertinence,
- de s'assurer du respect du formalisme en matière de rédaction des procédures (format, signataires, etc.).

A Noter aussi que si un document n'est plus applicable, l'entité émettrice en avise tous les destinataires afin qu'ils arrêtent son application et qu'ils détruisent la version papier en leur possession si elle existe et ce en concertation notamment avec la Direction Organisation & Qualité.

3.3 Contenu de la procédure

Les procédures comprennent principalement une description du processus objet de la procédure et une description des contrôles mis en place pour couvrir les risques du processus.

La description du processus se fait de façon littéraire et/ou avec des Flows Chart destinés à présenter les différentes étapes, les flux d'informations et les personnes qui interviennent dans le processus.

Les Flows Chart mettent aussi en évidence les actions qui font l'objet de contrôles formalisés. Chaque contrôle est ensuite détaillé dans un tableau de contrôle comprenant les éléments suivants :

1. *N° du risque* : c'est le code attribué lors de la phase d'analyse des risques, il est composé de deux éléments : le premier désigne les premières lettres du processus

concerné (exemple, **trèso** pour le processus **trésorerie**), le deuxième élément est composé d'un n° d'ordre (**020** par exemple)

2. *Description du risque* : reprend le descriptif exact du risque tel qu'il a été rédigé lors de la phase de l'analyse des risques

3. *N° du contrôle* : code attribué au contrôle dans la procédure, ce code reprend le n° du risque associé et lui ajoute une lettre, exemple : **tréso 020 – a**

4. *Objectif du contrôle* : Cette rubrique décrit d'une façon résumée la finalité recherchée par l'instauration du contrôle, il s'agit essentiellement de couvrir un risque financier

5. *Description du contrôle* : Il s'agit de décrire clairement et de façon détaillée en quoi consiste le contrôle

6. *Responsable du contrôle* (qui ?) : l'entité chargée (direction, division, service, cellule, position…..) du contrôle et le responsable le cas échéant

7. *Fréquence du contrôle* (quand ?) : annuelle, semestrielle, mensuelle, hebdomadaire, quotidienne….etc

8. *Enregistrement associé* : Cette rubrique décrit sous quelle forme est matérialisé le contrôle : document signé, fichier sauvegardé, signature, cachet,

9. *les règles de stockage* : Cette rubrique décrit sous quelle forme les documents de contrôles sont stockés et leur durée de conservation,

10. *Règles de protection et d'accès* : C'est l'ensemble des outils mis en place pour assurer la protection des documents de contrôles sauvegardés, par exemple Armoire fermé à clés, PC ou boîte e-mail protégée par mot de passe, etc

11. *Traitement de non-conformité :* C'est définir l'ensemble des actions à entreprendre au cas où le contrôle effectué ne produit pas les résultats escomptés

Exemple :

Ci-après un exemple de contrôle effectué par le département contrôle de Gestion de l'entreprise et qui consiste à faire un contrôle sur la cohérence de l'évolution du Chiffre d'affaires.

Risque	**N° Risque**	Mob Prp 304
	Description du Risque	Evolution non cohérente du Chiffre d'affaires
Contrôle	**N° Contrôle**	Mob Prp 304-a
	Objectif du Contrôle	S'assurer que les informations reçues sont cohérentes
	Description du Contrôle	Le contrôleur de gestion vérifie la pertinence des informations eu égard à l'évolution constatée sur les mois écoulés et aux événements pouvant influer sur les chiffres (par exemple les effets de saisonnalité)
	Qui ?	Contrôleur de gestion responsable de l'arrêté du CA
	Quand/ Fréquence ?	Mensuelle
	Enregistrement associé	Revue analytique du Chiffre d'affaires + Check List des contrôles (annexe 15) validée.

Tableau des enregistrements :

Nom de l'enregistrement	**Identification**	**Responsable d'émission**	**Règles de stockage**		**Protection & Accès**
			Stockage	**Durée de conservation**	
Revue analytique du Chiffre d'affaires + Check List des contrôles (annexe 15) validée.	Titre + date	Contrôleur de gestion responsable de l'arrêté du CA	Contrôleur de Gestion Format électronique / Serveur Central / Espace partagé du Contrôle de Gestion	10 ans	Login + Mot de passe Accès sécurisé au partage CDG et limité aux contrôleurs de gestion de la division.

Tableau des non conformités :

N° Contrôle		Mob Prp 304-a
N° de la non-conformité		NC - Mob Prp 304-a
Quoi (non-conformités Produit/Prestation)		Prise en charge de CA fictif ou non prise en charge de Chiffre d'affaires réel
Identification de la non-conformité	**Comment**	Fluctuations importantes par rapport à l'historique
Traitement de la non-conformité	**Qui ou Quoi**	Contrôleur de gestion responsable du calcul du CA
	Comment	En cas de fluctuation importante par rapport aux mois écoulés, le contrôleur de gestion informe par mail l'entité émettrice de l'information. Laquelle confirme par mail les variations constatées et apportent des explications justificatives ou informe des corrections apportées.
Enregistrement associé		Mail de Réponse

Tableau des enregistrements des non conformités :

Nom de l'enregistrement	**Identification**	**Responsable d'émission**	**Règles de stockage**		**Protection & Accès**
			Stockage	**Durée de conservation**	
Mail de réponse	Objet et mois	Responsable de la facturation du pôle	Boîte de mail du Contrôleur de gestion responsable du calcul du CA	10 ans	Login + Mot de passe

Chapitre 5 : Evaluation de la maturité des contrôles et plans d'actions

L'évaluation de la maturité des contrôles est une étape consécutive à l'étape de documentation des contrôles. L'objectif à travers cette étape est de définir le niveau de maturité de chaque contrôle et en fonction du niveau de maturité que les plans d'actions seront définis.

Cette action d'évaluation est accomplie par l'équipe d'audit de l'entreprise et porte sur les contrôles clés identifiés à partir de la matrice des risques. Ces contrôles clés sont des contrôles qui sont mis en place pour couvrir des risques élevés (cotés entre 6 et 9) ayant un impact significatif sur l'information financière (cf chapitre 4, section 1).

Le rôle de l'expert comptable conseil dans cette phase se résume essentiellement à la conception des plans d'évaluation destinés aux auditeurs internes et à la construction et au suivi des plans d'action pour les contrôles d'un niveau de maturité faible. Un guide de travail de l'expert comptable est présenté en **Annexe 3**.

1 Evaluation de la maturité des contrôles

1.1 Niveaux de maturité des contrôles

Cinq niveaux de maturité des contrôles ont été communément définis. La conformité par rapport à la loi SOX est conditionnée par l'atteinte d'un niveau de maturité 4 pour les contrôles clés. Ces cinq niveaux sont les suivants :

- **Niveau 1 – Non Fiable**
  - Environnement imprévisible où il n'y a pas de contrôle défini ou mis en place.

- **Niveau 2 – Informel**
  - Les contrôles sont définis et mis en place mais non documentés de façon adéquate,
  - La plupart des contrôles dépendent des individus,
  - Il n'existe pas de formation ou de communication sur les activités de contrôle.

- **Niveau 3 – Standardisé**
  - Les contrôles sont définis et mis en place,
  - Les contrôles ont été documentés et communiqués au personnel,
  - Les faiblesses du contrôle interne ne seront vraisemblablement pas détectées,
  - Des tests périodiques de suivi du contrôle interne sont en cours de définition mais pas encore mis en œuvre

- **Niveau 4 – Supervisé**
  - Existence de contrôles standards et de tests périodiques sur l'efficacité de ces contrôles à destination de la direction,
  - Pour faciliter les activités de contrôles, des outils et des processus de contrôle automatiques peuvent être utilisés de façon limitée.

- **Niveau 5 – Optimisé**
  - Existence d'un cadre de contrôle interne intégré avec une supervision en temps réel par la direction et des améliorations en continu (gestion globale des risques),
  - Des processus de contrôle automatiques et des outils sont utilisés pour faciliter les activités de contrôle et permettent à la société d'effectuer, si nécessaire, des changements rapides au sein des activités de contrôle.

Exemple de contrôles "Supervisé"

Une entreprise identifie ce qui suit :

- Risque : Non exhaustivité et non exactitude de la facturation ;
- Objectif de contrôle : Les factures doivent être traitées avec exhaustivité et exactitude ;
- Contrôle : Rapprochement entre la facture et le document d'expédition.

Après test sur ce contrôle, il a été déterminé que le contrôle de cette activité par "rapprochement entre la facture et le document d'expédition" est approprié, fonctionne comme prévu et suffisamment documenté.

1.2 Action d'évaluation

L'action d'évaluation est menée par l'audit interne de l'entreprise et porte sur les contrôles clés identifiés par la direction en coordination avec le commissaire aux comptes.

Avant de procéder à l'évaluation de la maturité des contrôles, il y'a lieu de procéder à la constitution des « plans d'évaluation » par contrôle clés.

Ces plans comprennent un ensemble d'informations par contrôle et également une partie réservée à la conclusion de l'auditeur sur le niveau de maturité de chaque contrôle. Un modèle de plan d'évaluation existe en **Annexe 8** et les informations qui y sont consignées sont les suivantes :

- Intitulé du cycle ;
- Référence et description du risque ;
- Identité du contrôle ;
- Référence de la procédure ;
- Conclusion sur l'évaluation.

Pour le premier exercice d'évaluation du CIIF, l'action d'évaluation de la maturité des contrôles doit normalement donner lieu à un niveau de maturité 3 « standardisé » pour les contrôles clés identifiés. Au cas ou certains contrôles clés sont jugés d'un niveau inférieur à 3 (non fiable ou informel), il y'a lieu de construire des plans d'actions pour ramener tous les contrôles clés au niveau de maturité 3 avant de procéder à la phase de test.

2 Plans d'action

2.1 Construction des plans d'action

Les plans d'actions sont construits en fonction du niveau de maturité de chaque contrôle. Comme précisé ci-dessus, seuls les contrôles clés dont le niveau de maturité est inférieur à 3 c'est-à-dire les contrôles jugés non fiables (niveau 1) ou informels (niveau 2) qui donnent lieu à la construction d'un plan d'action.

Un contrôle non fiable est un contrôle qui n'est pas mis en place en l'absence de procédures communiquées au personnel.

Un contrôle informel est par contre un contrôle mis en place, mais non documenté de façon approprié. C'est le cas par exemple d'un contrôle qui vise à s'assurer de l'exhaustivité de la facturation à travers un rapprochement entre les sorties de stock et la facturation, or la procédure n'a pas été expliquée aux opérationnels et ne comprend pas des précisions sur l'activité de contrôle, telles que :

- la fréquence du contrôle ;
- le responsable du contrôle ;
- les documents à utiliser pour documenter le contrôle.

Les plans d'action à construire porteraient pour :

- Les contrôles non fiables : sur l'élaboration d'une procédure précisant pour le contrôle clé en question tous les éléments qui permettent sa parfaite réalisation à savoir, la description du contrôle, le risque qu'il couvre, la fréquence du contrôle, etc. (cf Chap 4, section 2 : Activités de contrôles).

- Pour les contrôles informels : sur la mise à jour de la procédure en y précisant tous les éléments qui permettent aux opérationnels de réaliser les contrôles de façon adéquate et régulière.

2.2 Mise en œuvre des plans d'action

La mise en œuvre des plans d'action doit être faite avant la phase des tests, puisque les tests portent sur les contrôles clés standardisés dont le niveau de maturité est situé à 3. Il faut donc ramener tous les contrôles clés à un niveau de maturité 3 avant de les tester.

Ces plans d'actions sont réalisés par les responsables des cycles en concertation avec l'expert comptable conseil. Une fois ces plans d'action terminés, l'audit interne de l'entreprise évaluera une seconde fois la maturité des contrôles pour lesquels les plans d'action ont été définis.

A la clôture de cette phase d'évaluation de la maturité des contrôles, c'est une nouvelle étape de ce processus d'évaluation du CIIF qui s'ouvre et qui est relative aux tests sur les contrôles clés.

Chapitre 6 : Phase de tests

La phase de tests consiste à s'assurer que les contrôles clés identifiés par la société en concertation avec le commissaire aux comptes fonctionnent bien.

Bien que le contrôle interne à l'égard de l'information financière est évalué à la date de clôture de l'exercice (par exemple 31 décembre), les tests sont réalisés tout au long de l'exercice et ne peuvent être laissés jusqu'à la clôture de l'exercice étant donné les contraintes suivantes :

- Il est nécessaire de mener une campagne de test au milieu de l'exercice et ce pour pouvoir déceler les imperfections et les corriger à temps ;
- Il est matériellement impossible de réaliser tous les tests de procédure dans les derniers jours précédent la date de clôture annuelle ;

Toutefois, Il existe des contrôles annuels qui ne peuvent être testés qu'au début de l'année N+1, c'est le cas des contrôles relatifs aux activités de clôture de l'exercice.

La campagne de test doit idéalement démarrer au début du 2ème semestre de l'année et ce pour permettre à l'entreprise de couvrir à l'exception des contrôles annuels tous les autres contrôles (manuels et automatiques), à savoir les contrôles : réalisés plusieurs fois par jour, quotidiens, hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels.

La campagne des tests est réalisée par les équipes opérationnelles et les résultats des tests sont validés par l'audit interne de l'entreprise après une revue documentaire des dossiers de tests.

Le rôle de l'expert comptable conseil est important dans cette phase et ce à travers la planification et l'élaboration des procédures de tests, la détermination de la taille des échantillons, la consolidation et l'analyse des résultats et la mise en place et suivi des plans de correction. Un guide travail de l'expert comptable conseil est présenté en **Annexe 3**.

Cette phase de tests comprend les principales étapes suivantes :

- Planification des tests
- Réalisation des tests
- Analyse et validation des résultats
- Mise en place et suivi des plans de correction

1 Planification des tests

1.1 Identification des contrôles à tester

Les contrôles clés sont identifiés suite à la phase de la hiérarchisation des risques (Cf Chap 4 Documentation, Sect 1 Analyse des risques). En fonction de la matérialité et de l'occurrence du risque, il est procédé à la classification des risques en faibles, moyens et élevés.

Les contrôles clés sont des contrôles déterminants dans le respect des assertions et correspondent à des risques qui sont jugés élevés. Ces contrôles peuvent être de diverses natures : des contrôles détectifs, préventifs, manuels ou informatiques.

A noter qu'il est nécessaire que les contrôles clés soient identifiés en concertation avec le commissaire aux comptes et ce pour s'assurer que le champ d'évaluation du CIIF soit le même aussi bien pour le commissaire aux comptes que pour l'entreprise.

1.2 Construction des procédures de test

La construction des procédures de test comprend les actions suivantes :

- Détermination de la taille des échantillons
- Préparation d'un mode opératoire pour la réalisation des tests
- Préparation des feuilles de tests
- Choix des équipes de tests

- *Taille des échantillons*

Lorsqu'un test sur un contrôle consiste à sélectionner des transactions et vérifier que les contrôles ont correctement fonctionné par exemple en s'assurant que chaque bon de commande est accompagné du bon de livraison et de la facture, la personne qui effectue le test doit connaitre au préalable la taille de l'échantillon à tester.

La taille de l'échantillon dépend notamment de la fréquence du contrôle (annuelle, trimestrielle, mensuelle,…) de son type (manuel, automatique).

Pour le choix des lots, la technique de sondage ordinaire, basée sur l'expérience des équipes de test peut être utilisée.
Une proposition pratique de règle de sélection d'échantillon est présentée en **Annexe 9**. Cette proposition est le résultat d'une concertation entre le commissaire aux comptes, l'expert comptable conseil et l'équipe projet basée notamment sur l'utilisation de tables statistiques pour la détermination de la taille des échantillons.

- *Mode opératoire pour les tests*

Le mode opératoire, établi par l'expert comptable conseil est destiné aux équipes opérationnels qui vont réaliser les tests.

Ce mode opératoire comprend essentiellement une description :

- des techniques de tests à adopter
- les différents résultats possibles des tests
- les conclusions possibles sur les contrôles

Les techniques de tests adoptées sont de deux types, l'observation et/ou la ré-application. L'observation consiste à vérifier que le contrôle est documenté (par exemple l'existence d'un état de rapprochement périodique validé entre la facturation et la comptabilité) ; la ré-application consiste par ailleurs à vérifier l'existence du contrôle et son bon fonctionnement.

Le résultat du test porte sur les aspects documentation et existence du contrôle. Ainsi, un contrôle peut bel et bien être documenté sans pour autant qu'il existe et vis versa. Par exemple, une société effectue régulièrement ses états de rapprochements bancaires, toutefois ces derniers comprennent des suspens d'un montant important qu'elle n'arrive pas à expliquer.

La conclusion sur le contrôle consiste à dire que le contrôle nécessite correction ou n'en nécessite pas. Un contrôle nécessite une correction si une transaction de l'échantillon n'est pas bien documentée ou mal appliquée.

- *Les feuilles de test*

Les feuilles de tests sont établies au préalable par l'expert comptable conseil et mis à la disposition des personnes qui réalisent les tests.
Les feuilles de tests comprennent un ensemble d'informations par contrôle et également une partie réservée à la conclusion du testeur sur l'existence et la documentation du contrôle. Un modèle de feuille de test existe en **Annexe 10** et les informations qui y sont consignées sont les suivantes :

- Intitulé du cycle
- Référence et description du risque
- Identité du contrôle
- Référence de la procédure ;
- Technique de test (Observation et/ré-application)
- Travaux à dérouler par le testeur
- Taille de l'échantillon (théorique & disponible)
- Conclusion sur le contrôle (Aspects existence et documentation)
- Recommandation du testeur sur le contrôle (Au cas où le contrôle nécessite correction)

- *Choix de l'équipe de test*

Pour veiller à garantir l'indépendance dans le processus d'évaluation du CIIF, un principe fondamental doit être respecté à savoir que la personne qui effectue le test doit être différente de la personne qui effectue le contrôle.

Au delà de ce principe, un ensemble de facteurs doivent être pris en compte par l'expert comptable et l'équipe projet pour l'affectation des équipes de test :

- Le niveau d'éducation
- Le domaine de compétence et l'expérience professionnelle
- Le degré de compétence professionnelle
- La dépendance hiérarchique

2 Réalisation des tests

2.1 L'approche adoptée

Les feuilles de tests constituent le support indispensable pour la mise en œuvre des tests. C'est en fonction des éléments consignés sur la feuille de test que les tests seront réalisés.

Toutefois, avant d'effectuer le test, le testeur doit prendre connaissance des éléments suivants :

- La personne qui effectue le contrôle
- La documentation utilisée pour le contrôle
- La date de mise en application de ce contrôle

Le test du contrôle peut être un test d'observation et/ou un test de ré-application. Ceci dépend de la nature de contrôle.
Ainsi, un contrôle qui consiste à vérifier que toutes les factures comptabilisées comprennent le cachet « saisie », le test correspondant à ce contrôle serait un test d'observation. D'autre part si un contrôle consiste par exemple pour le directeur commercial à passer en revue un rapport de vente et enquêter lorsque la marge brute est anormalement basse ou élevée, il ne suffit pas pour le testeur de demander au directeur commercial s'il enquête sur les écarts. Le testeur doit corroborer les réponses du directeur commercial aux moyens d'autres procédés tels que demander les explications données à ces écarts et vérifier la véracité de ces explications.

Concernant l'étendue des tests, le testeur doit constituer son échantillon, notamment pour les contrôles qui fonctionnent continuellement (par exemple les contrôles sur les ventes) sur une période de temps étendue étant donné que le rapport de la direction sur le CIIF porte sur tout l'exercice.

Chaque test sur un contrôle doit être suffisamment documenté (feuille de test, copies des documents de contrôle) et ce, pour les besoins de revue des dossiers de test par l'audit interne et éventuellement par le commissaire aux comptes.

2.2 Conclusion du testeur

La conclusion du testeur porte sur l'état du contrôle (existence et documentation) et sur le résultat du test (contrôle nécessitant correction ou ne nécessitant pas correction).

En effet, Un contrôle ne nécessite pas correction s'il a été correctement appliqué pour chacune des transactions testées (100% des cas).

Un contrôle nécessite correction si :

- Le contrôle n'a pas été appliqué pour 1 au moins des transactions revues (défaut d'application/ existence)
- Le contrôle a été appliqué mais n'a pas été documenté selon les dispositions de la procédure : les pièces justifiant la réalisation du contrôle ne sont pas disponibles ou n'ont pas été conservées (défaut de matérialisation ou de documentation)

A noter que les contrôles pour lesquels la taille de l'échantillon requise n'est pas disponible (le cas des contrôles semestriels dont l'échantillon est de 2 transactions, alors que les tests ont eu lieu avant la fin de l'exercice) ; le testeur ne peut pas conclure sur le contrôle comme nécessitant correction, la conclusion sur ce contrôle se fera une fois la taille de l'échantillon requise est constituée.

3 Analyse et validation des résultats

3.1 Revue des résultats

L'audit interne de la société procède à une revue des tests effectués par les opérationnels. Cette revue porte sur :

- la technique de test utilisée (observation et/ou ré-application) ;
- la taille de l'échantillon testé ;
- l'application du programme de travail ;
- la documentation du test (feuille de test, copies des documents de contrôle) ;
- la conclusion sur le contrôle.

La conclusion sur le contrôle peut subir des changements au cas où la revue faite par l'audit interne ressort des imperfections (taille de l'échantillon insuffisant, technique de test utilisée est l'observation au lieu de la ré-application, documentation insuffisante du test…).

Les résultats de ces tests sont consignés dans des « matrices de risques » comprenant un ensemble d'informations par risque et par contrôle (**Annexe 11**).

3.2 Analyse des résultats

L'analyse des résultats est faite par l'expert comptable conseil, elle consiste à segmenter les contrôles testés en trois catégories :

- les contrôles nécessitant correction ;
- les contrôles ne nécessitant pas correction ;
- les contrôles dont l'échantillon testé est incomplet.

Concernant les contrôles dont l'échantillon testé est incomplet (le cas des contrôles annuels et semestriels dont la taille de l'échantillon est respectivement d'une et de deux transactions), d'autres tests doivent être planifiés après la clôture de l'exercice.

Pour les contrôles nécessitant correction, il faut déterminer si la défaillance est au niveau de la documentation du contrôle ou de son application. C'est en fonction de cela que les actions correctives seront programmées.

Les contrôles ne nécessitant pas correction sont des contrôles qui en principe ne seront plus testés par l'entreprise ; ils peuvent toutefois l'être par le commissaire aux comptes s'il le juge nécessaire.

4 Actions correctives

Un contrôle nécessite correction si au mois une transaction de l'échantillon est mal appliquée. La définition d'une action corrective dépend de la défaillance si celle-ci concerne l'application ou la documentation du contrôle.

Lorsque la défaillance concerne l'application du contrôle, le plan d'action serait :

1. de corriger l'anomalie relevée lors des tests ;
2. de vérifier par la personne responsable du contrôle que pour toutes les transactions non testées les contrôles sont bien appliqués.

Si la défaillance concerne la documentation du contrôle, les actions à entreprendre sont essentiellement :

1. de vérifier s'il existe un support de contrôle, le cas échéant il faut le concevoir et l'ajouter à la procédure

2. de documenter les transactions qui ne le sont pas et qui ont été relevées lors des tests
3. de vérifier par la personne responsable du contrôle que les autres transactions non testées sont bien documentées.

Le plan d'action est mis en œuvre par les entités opérationnelles et suivi par l'expert comptable conseil à travers des tests effectués par l'équipe d'audit interne.

Les résultats de ces tests doivent être bien analysés par l'expert comptable conseil. La pertinence de l'analyse est un élément important pour émettre une conclusion objective sur l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Chapitre 7 : Qualification des déficiences et communication des résultats

1 Conclure sur le contrôle interne – les concepts et leur mise en pratique

1.1 Les concepts liés à la qualification des déficiences de contrôle interne entre déficiences, déficiences significatives et faiblesses majeures

Aux termes de la règle finale d'application de la SEC de l'évaluation du CIIF, l'entreprise cotée doit inclure dans son rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière entre autres, une appréciation de l'efficacité du CIIF de l'entité à la date de clôture de son dernier exercice, y compris une déclaration explicite sur la question de savoir si le CIIF est **efficace.** La direction de l'entreprise ne peut pas conclure à l'efficacité du CIIF si celui comporte une ou plusieurs faiblesses majeures.

La direction de l'entreprise ayant identifié des déficiences de contrôle interne doit évaluer le niveau de gravité de ces déficiences. Les principes et les concepts à mettre en œuvre dans l'évaluation des déficiences de contrôle interne sont ceux présentés dans le standard n°2 du PCAOB.

Il y'a lieu de déterminer si les déficiences identifiées constituent individuellement ou de façon combinée des déficiences significatives « significant deficiencies » ou des faiblesses majeures « material weakness ». Ces deux catégories de déficiences recouvrent des niveaux de déficiences importantes, avec une gravité plus importante pour les faiblesses majeures.

1- Les critères de qualification des déficiences

La qualification des déficiences repose notamment sur les facteurs suivants :

- **la probabilité** qu'une déficience ou une combinaison de déficiences puissent engendrer une anomalie dans un compte ou une note aux états financiers de la société ;
- **la magnitude** de l'anomalie potentielle résultant d'une déficience ou de plusieurs déficiences combinées

Probabilité :

Plusieurs indicateurs peuvent être analysés pour déterminer la probabilité qu'une anomalie se produise dans les états financiers du fait d'une déficience ou d'un groupe de déficiences de contrôle interne. Ces indicateurs sont notamment :

- La fréquence des anomalies détectées lors des tests sur les contrôles
- Le niveau de subjectivité, de complexité ou de jugement requis pour déterminer le montant en question (le cas des estimations comptables se traduit par un risque accru)
- Les interactions du contrôle déficient avec d'autres contrôles
- La vulnérabilité à la perte ou à la fraude (défaillance des contrôles d'accès informatiques)

La magnitude :

De la même façon, plusieurs indicateurs peuvent être analysés pour déterminer l'impact d'une anomalie pouvant résulter d'une déficience ou d'un groupe de déficiences de contrôle interne. Ces indicateurs sont notamment :

- Les montants financiers exposés à cette déficience de contrôle
- Le volume d'activité du compte exposé à cette déficience

2- Les déficiences significatives

D'après le standard n°2 du PCAOB : « Une **déficience significative** s'entend d'une déficience du contrôle, ou d'une combinaison de déficiences du contrôle, ayant une incidence négative sur la capacité de l'entité de générer, d'autoriser, d'enregistrer, de traiter ou de communiquer des informations financières à usage externe de façon fiable selon les principes comptables généralement reconnus et qui est telle **qu'il est probable** qu'une **anomalie ayant des conséquences matérielles sur les comptes** de la société ne soit ni prévenue ni détectée. »

Les éléments principaux de cette définition ont été aussi bien définis par le PCAOB :

- « Un événement **est probable** lorsqu'il est raisonnablement possible » ;
- « Une **anomalie ayant des conséquences matérielles sur les comptes** lorsque compte tenu des circonstances, il est probable que cette anomalie ou le total des anomalies auront comme conséquence d'influer ou de modifier la décision d'une

personne (l'utilisateur) s'appuyant sur les états financiers et ayant une connaissance raisonnable du monde des affaires et de l'économie ».

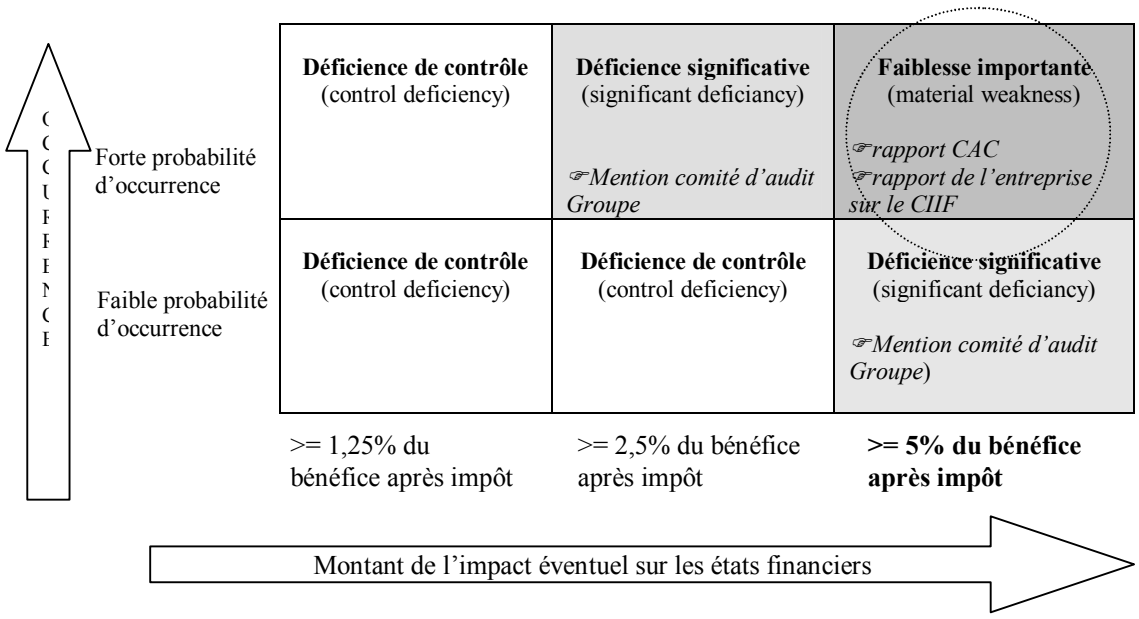
3- les faiblesses majeures

Une faiblesse majeure s'entend d'une déficience significative, ou d'une combinaison de déficiences significatives, faisant en sorte qu'il soit probable qu'une anomalie ayant des conséquences matérielles sur les comptes de la société ne soit ni prévenue ni détectée.

Le PCAOB dans sa norme relative à l'appréciation du CIIF ne définit pas un seuil de matérialité à partir duquel la déficience du contrôle constitue une faiblesse majeure (material weakness). Pour déterminer cette dernière c'est le jugement professionnel qui prévaut.

Une proposition pour la détermination d'une faiblesse majeure est présentée ci-après ; elle s'inspire d'un cas réel. Elle a été définie en coordination entre la direction de l'entreprise et le commissaire aux comptes à hauteur:

- ✓ d'un montant de l'impact éventuel sur les états financiers d'environ 5% du bénéfice après impôt ;
- ✓ d'une forte probabilité d'occurrence.



En plus, le PCAOB dans sa norme relative à l'appréciation du CIIF étale quelques situations constituant au moins une déficience significative et comme étant un solide indice de

l'existence d'une faiblesse importante dans le contrôle interne à l'égard de l'information financière. Il s'agit notamment d' :

- un environnement de contrôle inefficace (faible formalisation des procédures de travail, personnel non imprégné par la culture de contrôle, niveau de compétences inadapté notamment pour la fonction comptable, etc.) ;
- une fonction d'audit interne inefficace, notamment dans les entreprises de grandes tailles où une telle fonction se doit d'être forte pour que le contrôle interne de l'entité comporte une composante surveillance ou appréciation des risques efficace ;
- une fonction conformité avec les règlements inefficace dans une entité complexe qui oeuvre dans un secteur hautement réglementé ;
- la détection d'une fraude de quelque ampleur que ce soit impliquant la haute direction (CEO et CFO) ;
- l'existence de déficiences significatives identifiées et communiquées dans le passé à la direction et au comité d'audit et pour lesquelles aucune action corrective n'a été entreprise par la société.

1.2 Proposition d'un outil d'analyse des déficiences de contrôle interne

Les déficiences de contrôle identifiées doivent être consolidées et catégorisées. Un guide de travail est présenté en **Annexe 3**.
La direction de l'entreprise avec l'assistance de l'expert comptable conseil doivent s'intéresser dans leur analyse des déficiences de contrôle à l'existence de contrôles complémentaires. En effet, l'existence de contrôles permettant de couvrir le même type de risque et de satisfaire à l'assertion du compte significatif lié, permet de limiter la déficience qui ne peut se traduire en une anomalie matérielle.

A noter que la compensation d'ajustements ne peut occulter l'existence d'une déficience de contrôle interne. Par exemple, dans un même compte significatif, deux erreurs de montants significatifs peuvent se compenser (solde du compte surévalué du fait d'une erreur et solde du compte sous évalué du fait d'une autre erreur). Dans cette situation, la magnitude avérée de l'anomalie résultant de déficiences de contrôle interne, est calculée en faisant la somme des

valeurs absolues des deux anomalies. Ce principe peut avoir des effets défavorables sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière, mais pas d'effet sur les comptes.

Pour juger de la gravité d'une déficience, il y'a lieu de se poser la question suivante : dans quelle mesure la défaillance ou le total des défaillances peuvent influer ou modifier la décision d'une personne s'appuyant sur les états financiers et ayant une connaissance raisonnable du monde des affaires.
Un arbre de décision est proposé en Annexe 12 afin de présenter le cheminement nécessaire à la qualification d'une ou plusieurs déficiences de contrôle interne entre les trois niveaux définis par le standard n°2 du PCAOB : « déficience », « déficience significative » et « faiblesse majeure ».

Exemple de faiblesse majeure :

Le rapprochement entre les commandes, les livraisons et la facturation n'est pas effectué de façon régulière par les services concernés de l'entreprise. Ainsi, lors des tests sur les contrôles, il a été détecté sur 25 transactions testées, 5 transactions non facturées, ce qui représente une probabilité de 20% d'erreur de facturation.

En se fondant sur ces faits, la direction de l'entreprise doit conclure qu'il s'agit d'une faiblesse importante pour les raisons suivantes :

a) on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'une inexactitude dans les états financiers résultant de la déficience soit importante, puisque les opérations de vente sont d'un montant significatif ;
b) Il est raisonnablement possible que des inexactitudes de la sorte puissent survenir.

Compte tenu à la fois de l'ampleur et de la probabilité d'une inexactitude dans les états financiers qui résulterait de cette déficience du contrôle interne, celle-ci répond à la définition d'une faiblesse majeure.

1.3 Conclusion sur le contrôle interne

La conclusion de la direction de l'entreprise sur le contrôle interne ne peut être pertinente que si le périmètre couvert est suffisant et à même de permettre d'émettre une opinion objective sur le contrôle interne.

Ainsi, les cas de changements organisationnels opérés au sein de l'entreprise doivent être pris en compte dans le processus d'évaluation. Des changements tels que :

- processus modifiés suite à des évolutions dans les métiers ou façon de les exercer ;
- mise en place de nouveaux systèmes informatiques ;
- acquisition et cessions d'entités.

Par exemple dans le cas de la mise en place d'un nouveau système informatique comptable avant la fin de l'exercice, c'est bien le contrôle interne relatif à ce système qui fait l'objet d'évaluation par la société.

Une fois que le comité de pilotage s'assure que le périmètre d'évaluation du CIIF a été bien couvert. Une analyse des principales déficiences de contrôle est effectuée pour étudier les possibilités de remédiation et pour cerner les déficiences pour lesquels aucune action ne peut se faire à court terme (limite du système d'information, coût de correction élevé,…).

2 Communication des résultats sur l'évaluation du contrôle interne

2.1 Contenu et format du rapport sur le contrôle interne

Le rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière est inséré dans les états financiers qui sont publiés par les sociétés cotées à la bourse de New York.

Les sociétés filiales des entreprises cotées à la bourse de New York doivent de leur côté préparer un rapport destiné au groupe qui procédera à la consolidation de tous les rapports de ses filiales sélectionnées comme étant significatives avant de procéder à la publication de ses états financiers consolidés.

Le format du rapport de la direction de l'entreprise sur le contrôle interne n'est pas présenté de façon formelle ni dans la règle d'application de la SEC ni dans le standard n°2 du PCAOB. Un exemple de rapport de la direction est présenté en **Annexe 13**. Le contenu et le format du rapport des filiales est sensé être identique à celui qui sera publié par le groupe.

La règle finale d'application de la SEC de l'évaluation du CIIF, précise en revanche que l'entreprise cotée doit inclure dans son rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière les éléments suivants :

a. une déclaration sur la responsabilité de la direction relativement à l'établissement et au maintien d'un contrôle interne adéquat à l'égard de l'information financière de l'entité;
b. une déclaration identifiant le cadre utilisé par la direction pour procéder à l'appréciation qu'elle est tenue de faire de l'efficacité du CIIF de l'entité;
c. une appréciation de l'efficacité du CIIF de l'entité à la date de clôture de son dernier exercice, y compris une déclaration explicite sur la question de savoir si le CIIF est **efficace.** La direction de l'entreprise ne peut pas conclure à l'efficacité du CIIF si celui comporte une ou plusieurs faiblesses importantes ;

Le PCAOB précise également dans sa norme qu'il n'est pas permis à la direction de fournir une déclaration d'assurance négative indiquant par exemple que «rien n'a été porté à l'attention de la direction qui pourrait laisser croire que le contrôle interne à l'égard de l'information financière de l'entité n'est pas efficace ».

A noter que le rapport doit être impérativement signé par le Directeur Général (CEO) et le Directeur Financier (CFO) de l'entreprise.

2.2 Destinataires du rapport

Le rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la filiale est transmis au Groupe qui procède à la consolidation des résultats. La synthèse des déficiences de contrôles communiquées par les filiales sera portée dans le rapport sur le contrôle interne à

l'égard de l'information financière du Groupe lequel fait partie intégrante des états financiers publiés par les sociétés cotées à la bourse américaine.

Outre les faiblesses majeures qui sont consignées dans le rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière, les déficiences significatives doivent être présentées au comité d'audit qui doit en prendre connaissance pour envisager l'approche nécessaire à leur résolution.

Conclusion de la deuxième partie

Après le déroulement d'un ensemble d'étapes par la direction de l'entreprise avec l'assistance de l'expert comptable conseil depuis la définition de périmètre des travaux jusqu'à la réalisation des tests sur les contrôles clés, il a été procédé à l'analyse des résultats pour conclure sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière de l'entreprise.

Ces travaux d'analyse comme nous l'avons vu, sont des travaux délicats qui comportent une part importante de subjectivité malgré le caractère systématique des approches mises en œuvre par la société et aussi par le commissaire aux comptes.

Une fois que l'analyse est terminée et la conclusion sur le contrôle interne aussi, la direction de l'entreprise en la personne du CEO (Directeur Général) et du CFO (Directeur Financier) assistée par l'expert comptable conseil communique les résultats de cette évaluation. La forme de cette communication a également été présentée.

Conclusion

Après l'entrée en vigueur de la loi SOX des critiques se sont élevées quant au coût très élevé pour la mise en place et le suivi des procédures contrôle interne exigés par l'article 404 de la loi. Ainsi, d'après un sondage publié[26] concernant le coût de la mise en conformité avec l'article 404 de la SOX, celui-ci s'élève en moyenne par entreprise à 2 millions de dollars (12.000 heures de travail en interne, 3.000 heures de consultants externes) et 590.000 dollars d'honoraires d'audit.

En plus du coût élevé de ce processus, il peut paraître dans certains cas des résistances aux changements à l'intérieur de l'entreprise du fait du niveau très élevé du formalisme qu'exige la loi.

Mais au-delà de ces aspects négatifs qui demeurent négligeables par rapport aux avantages de la loi. La loi constitue une opportunité pour l'entreprise puisqu'elle lui permet de :

- constituer un référentiel de contrôle interne exhaustif (élaboration de procédures et modes opératoires, dispositif efficient de pilotage et suivi du contrôle interne)
- mettre en évidence les éventuels disfonctionnements de contrôle interne et d'y remédier
- harmonisation des modes de fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise

Toutefois, la réussite de ce processus de mise en place et d'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière est conditionnée par plusieurs préalables. Il s'agit principalement de :

- L'engagement de la haute direction de l'entreprise, y compris le Directeur Général (CEO) et le Directeur Financier (CFO) ainsi que du comité d'audit.
- L'efficacité de la planification et de l'affectation des ressources. Des jalons doivent être posés de façon réaliste, le suivi doit être fait de façon régulière et le projet doit être adéquatement doté de ressources humaines hautement compétentes et objectives.
- La délimitation de l'étendue du projet permet d'assurer que les domaines prioritaires soient identifiés et permet également un gain de temps et une optimisation des ressources dédiées.

[26] Publié par le Financial Executives International

- La communication avec tous les intervenants et la délimitation de leurs responsabilités.
- L'importance de bien cerner les contrôles clés aux fins de la documentation et de l'évaluation. Ceci permet de se focaliser dés le départ et pendant toute la durée du projet sur les contrôles ayant un impact sur l'information financière et non sur des contrôles hors champs de la SOX qui peuvent concerner le domaine opérationnel ou l'aspect qualité.
- L'élaboration d'un cadre et d'une méthode de documentation des contrôles homogènes qui permet d'assurer l'uniformité et la qualité des travaux.
- Mise en place d'une stratégie de test prévoyant le rôle de l'audit interne, des entités opérationnelles ainsi que des consultants externes.
- L'échange de façon régulière entre la direction de l'entreprise et le commissaire aux comptes tout au long du processus d'évaluation du CIIF et ce pour éviter les discordances d'opinions à la fin du processus.

Après la promulgation de la loi SOX aux Etats-Unis, d'autres pays notamment la France se sont manifestés sur le plan de la sécurité financière à travers l'adoption de la loi sur la sécurité Financière (LSF) en août 2003. Certes la loi SOX a été au départ différente de la LSF par son degré de formalisme clairement défini. En effet, contrairement à la SOX, la LSF n'imposait pas un cadre normatif de contrôle interne tel que le COSO aux entreprises françaises. Ce n'est qu'en mai 2006 qu'un cadre de référence a été produit suite à l'initiative de l'autorité des marchés financiers (AMF).

Cet intéressement des Etats d'améliorer la qualité de l'information financière devra toucher inéluctablement le Maroc qui a dores et déjà imposé aux compagnies d'assurances et aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne et de produire annuellement un rapport sur ledit système. En outre, la loi SOX par son aspect extraterritorial permet à des entreprises exerçant au Maroc d'améliorer la qualité de leur information financière ce qui peut constituer un déclic pour que l'Etat déclenche une réflexion pour renforcer la qualité de l'information financière produite par les entreprises cotées en bourse.

Annexes :

Annexe n°	Titre	Page
1	Article 404 de la Loi Sarbanes-Oxley du 30 juillet 2002	127
2	Structure du Standard n°2 du PCAOB du 9 mars 2004	128
3	Guide d'évaluation du CIIF	129
4	Planning détaillé du processus d'évaluation du CIIF	136
5	Tableau d'identification des comptes significatifs	137
6	Sélection des entités significatives	138
7	Exemples de cycles découpés en processus et sous processus	139
8	Exemple de Plan d'évaluation de la maturité du contrôle	140
9	Illustration de la taille des échantillons à sélectionner en fonction de la fréquence des contrôles	141
10	Exemple de feuille de test	142
11	Exemple de « matrice de risque »	143
12	Arbre de décision pour la qualification des déficiences de contrôle interne	144
13	Modèle de rapport d'évaluation du CIIF par la direction de l'entreprise	145

Annexe 1 : *Article 404 de la loi Sarbanes-Oxley du 30 juillet 2002*

Public Law 107-204

SEC 404 MANAGEMENT ASSESSMENT OF INTERNAL CONTROLS

(a) RULES REQUIRED.—The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78m or 78o(d)) to contain an internal control report, which shall

> (1) state the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and
> (2) contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting.

(b) INTERNAL CONTROL EVALUATION AND REPORTING.—With respect to the internal control assessment required by subsection (a), each registered public accounting firm that prepares or issues the audit report for the issuer shall attest to, and report on, the assessment made by the management of the issuer. An attestation made under this subsection shall be made in accordance with standards for attestation engagements issued or adopted by the Board. Any such attestation shall not be the subject of a separate engagement.

Annexe 2 : *Structure du Standard n°2 du PCAOB du 9 mars 2004*

Titre	**Paragraphe**
Applicabilité de la norme	1 à 3
Objectifs poursuivis par le Commissaire aux comptes dans l'audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière	4 à 6
Définitions des concepts liés au contrôle interne à l'égard de l'information financière	7 à 12
Référentiel utilisé par la direction de l'entreprise afin de réaliser l'évaluation de son contrôle interne	13 à 15
Les limites inhérentes au contrôle interne	16
La notion d'assurance raisonnable	17 à 19
La responsabilité de la direction de l'entreprise	20 à 21
Problématiques liées à la matérialité dans l'audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière	22 à 23
Problématiques liées à la fraude dans l'audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière	24 à 26
Réaliser un audit du contrôle interne à l'égard de l'information financière	27 à 141
Lettre d'affirmation	142 à 144
Liens entre un audit du contrôle interne et la mission d'audit des comptes	145 à 158
Documentation	159 à 161
Rapports sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière	162 à 199
Responsabilité du Commissaire aux comptes	200 à 206
Communications exigées	207 à 214
Date d'application	215 à 216
Annexe A – Exemples de rapports d'audit	
Annexe B – Mise en œuvre des tests	
Annexe C – Protection des actifs	
Annexe D – Exemples de déficiences significatives et faiblesses importantes	
Annexe E – Environnement et éléments probants pour conclure	

Annexe 3 : *Guide d'évaluation du CIIF*

I - Obtenir les informations internes à l'entreprise :

Eléments	Réf et observations
▪ Documentation sur **l'organisation** : ✓ L'organigramme général de l'entreprise ; ✓ Désignation des responsables des entités et leurs coordonnées ; ✓ Fiches de postes ; ✓ Liste des usines, succursales, agences et unités de stockage. ▪ Documentation sur **l'activité** : *Ventes et clientèle :* ✓ Les derniers tableaux de bord pour chaque branche d'activité ; ✓ Ventilation du chiffre d'affaires par produits et catégories de produits ; ✓ Liste des principaux clients (en volume d'affaires) ; ✓ Politique commerciale et financière adoptée (taux de remise, taux d'escompte, délais de paiement, modes de paiement) ; ✓ Politique de contentieux ; ✓ Principe de la provision pour clients douteux ; ✓ Schéma général du système de facturation ; ✓ Les procédures régissant le cycle. *Fonction production :* ✓ Schéma du cycle de production (par produit) ; ✓ Les principales matières premières et produits semi-finis utilisés ; ✓ Périodicité et organisation des inventaires physiques ; ✓ Description du système de valorisation des stocks ; ✓ Principe de la provision des stocks ; ✓ Les procédures régissant le cycle. *Appareil de production :* ✓ Principales catégories d'immobilisations ; ✓ Politique d'amortissement ; ✓ Les durées d'amortissement ; ✓ Les procédures régissant le cycle. ▪ Documentation sur les **activités support** *Achats et Fournisseurs :* ✓ Les principaux types de charges (en valeur) ; ✓ Liste des principaux fournisseurs (en distinguant les nationaux et les étrangers) ; ✓ Conditions financières obtenues ; ✓ Modes de règlements utilisés ;	

Eléments	**Réf et observations**
✓ Les procédures régissant le cycle. *Paie et personnel :* ✓ Convention collective ; ✓ Mode de rémunération ; ✓ Montant des salaires par catégorie ; ✓ Nombre de salariés (par catégorie, par département) ✓ Montant et nature des charges sociales ; ✓ Montant et nature des avantages sociaux accordés ; ✓ Statistiques sur la rotation du personnel ; ✓ Les procédures régissant le cycle. *Trésorerie :* ✓ Liste des comptes bancaires ; ✓ Liste des placements et leurs conditions ; ✓ Liste des régies de trésorerie ; ✓ Lignes de crédit mis en place ; ✓ Contrat d'emprunt ; ✓ Les procédures régissant le cycle. *Système comptable :* ✓ Les derniers états de synthèse ; ✓ Manuel de procédures comptables ; ✓ Le plan des comptes ; ✓ La balance des comptes ; ✓ Les normes comptables utilisées ; ✓ La liste des retraitements de consolidation. ▪ **Divers** autres documents : *Informations juridiques et réglementaires :* ✓ Statuts de l'entreprise ; ✓ Composition du capital ; ✓ Composition du conseil d'administration ou de surveillance ; ✓ Derniers redressements fiscaux et sociaux ; ✓ Contrats importants ; ✓ Dernier rapport de gestion ; ✓ Rapport du CAC sur les conventions réglementées ; ✓ Les décisions rendues par l'autorité de réglementation du secteur (si elle existe) ; ✓ Les procédures régissant les aspects juridiques et réglementaires. *Informations financières :* ✓ Rapport Général du CAC ; ✓ Dernières notes d'informations émises. *Filiales et participations :* ✓ Liste des filiales et participations ;	

Eléments	Réf et observations
✓ Activité ; ✓ Localisation ; ✓ Structure du capital et des organes d'administration ; ✓ Derniers comptes annuels certifiées. *Engagements hors bilan :* ✓ Engagements donnés (types d'engagement, montants, bénéficiaires) ✓ Engagements reçus (types d'engagement, montants, donneurs).	

II – Définition du périmètre

Taches	Réf et observations
1 – Choix des entités du périmètre : a. Détermination du seuil de signification (nous l'avons situé à 5% du résultat courant avant impôt (RCAI) consolidé du groupe) b. Intégrer dans le périmètre les entités dans le RCAI est supérieur ou égal au seuil de signification c. Etudier pour les filiales dont le RCAI est inférieur au seuil de signification le bien fondé de les intégrer dans le périmètre ou au moins d'intégrer certains de leurs comptes significatifs au cas où leurs soldes sont supérieurs à l'erreur tolérable *2- Choix des cycles et comptes significatifs* : d. Récupération de la liste des comptes selon la structure de la liasse de consolidation e. Détermination de l'erreur tolérable (calculé à partir du seuil de signification et qui représente le montant maximum au-delà duquel une anomalie affecte la régularité, la sincérité et l'image fidèle du compte) f. Comparaison entre le solde des comptes et l'erreur tolérable : - si le solde du compte est supérieur à l'erreur tolérable, il est retenu comme un compte significatif ; - sinon, des critères qualitatifs sont pris en compte pour juger s'il sera considéré comme compte significatif. g. Les comptes identifiés sont regroupés en cycle h. Choix d'autres cycles qui ne sont pas forcement matérialisés par des comptes comptables (Système d'information, aspects	

Taches	Réf et observations
juridiques et réglementaires,…) *3- Découpage des cycles en processus et sous processus :* i. Participation avec l'équipe projet à la : ✓ Définition des processus relatifs à chaque cycle ; ✓ Décomposition si possible des processus en sous processus.	

III – Documentation

Taches	Réf et observations
1- Analyse des risques : a. Conception d'un canevas de matrice des risques par cycle, processus et sous-processus (référence du risque, description du risque, matérialité du risque,…..) b. Explication de la démarche d'analyse des risques à l'audit interne de l'entreprise c. Charger l'audit interne de l'entreprise de : ✓ Définir des objectifs liés aux informations financières à travers la réponse par des assertions sur les comptes (existence, exhaustivité, droits et obligations, évaluation ou rattachements, présentation) ✓ Déterminer des risques compte tenu des assertions définies ✓ Evaluer l'importance du risque (faible, moyen ou élevé) ✓ Evaluer la probabilité de survenance du risque (faible, moyenne, ou élevée) ✓ Qualifier le risque (produit de la matérialité et de l'occurrence) d. Consolidation et revue des travaux de l'audit interne e. Validation avec les entités opérationnelles des risques définis et ajout éventuel d'autres risques identifiés par ces derniers. *2- Détermination des activités de contrôle* f. Procéder pour chaque risque à la détermination au moins d'un objectif de contrôle g. Explication de la démarche de détermination des activités de contrôle aux responsables des cycles	

Taches	Réf et observations
h. Charger les responsables des cycles de : ✓ Procéder à la description de l'activité de contrôle pour chaque objectif de contrôle ✓ Préciser pour chaque activité de contrôle s'il s'agit d'un contrôle préventif ou détectif ✓ Préciser pour chaque activité de contrôle s'il s'agit d'un contrôle manuel ou d'un contrôle automatique ✓ Définir pour chaque activité de contrôle sa fréquence (annuelle, semestrielle, trimestrielle, mensuelle, etc.) ✓ Déterminer le responsable de chaque activité de contrôle ✓ Préciser le support de chaque activité de contrôle (visa sur facture, état de rapprochement, etc.) ✓ Définir les règles de stockage des documents de contrôle et leur durée de conservation ✓ Déterminer les règles de protection et d'accès pour assurer la protection des documents de contrôle sauvegardés ✓ Préciser le traitement de non-conformité (les actions à entreprendre au cas où le contrôle effectué ne produit pas les résultats escomptés) i. Consolidation et revue des travaux des responsables des cycles. *3- Revue des procédures* j. S'assurer pour chaque cycle, processus et éventuellement pour chaque sous processus que l'ensemble des risques et activités de contrôle ont été bien consignés dans le manuel de procédure mis à jour k. S'assurer que le formalisme en matière de présentation des procédures est respecté l. S'assurer que toutes les procédures mises à jour ont été validées, approuvées et diffusés aux opérationnels	

IV – Evaluation de la maturité des contrôles et plans d'action

Taches	Réf et observations
1- Evaluation de la maturité des contrôles a. Identification des contrôles clés (contrôles relatifs aux risques	

Taches	Réf et observations
élevés cotés entre 6 et 9) b. Conception des plans d'évaluation (Annexe 8) c. Explication de la méthodologie d'évaluation de la maturité des contrôles aux auditeurs internes d. Présentation des plans d'évaluation aux auditeurs internes 2- *Construction des plans d'action* e. Recensement des contrôles dont le niveau de maturité n'est pas standardisé (non fiable ou informel) f. Construction des plans d'action en fonction du niveau de maturité obtenu *3- Mise en ouvre des plans d'action* g. S'assurer que tous les plans d'action définis ont été mis en oeuvre et que tous les contrôles clés identifiés sont d'un niveau de maturité standardisé.	

V- Phase des tests

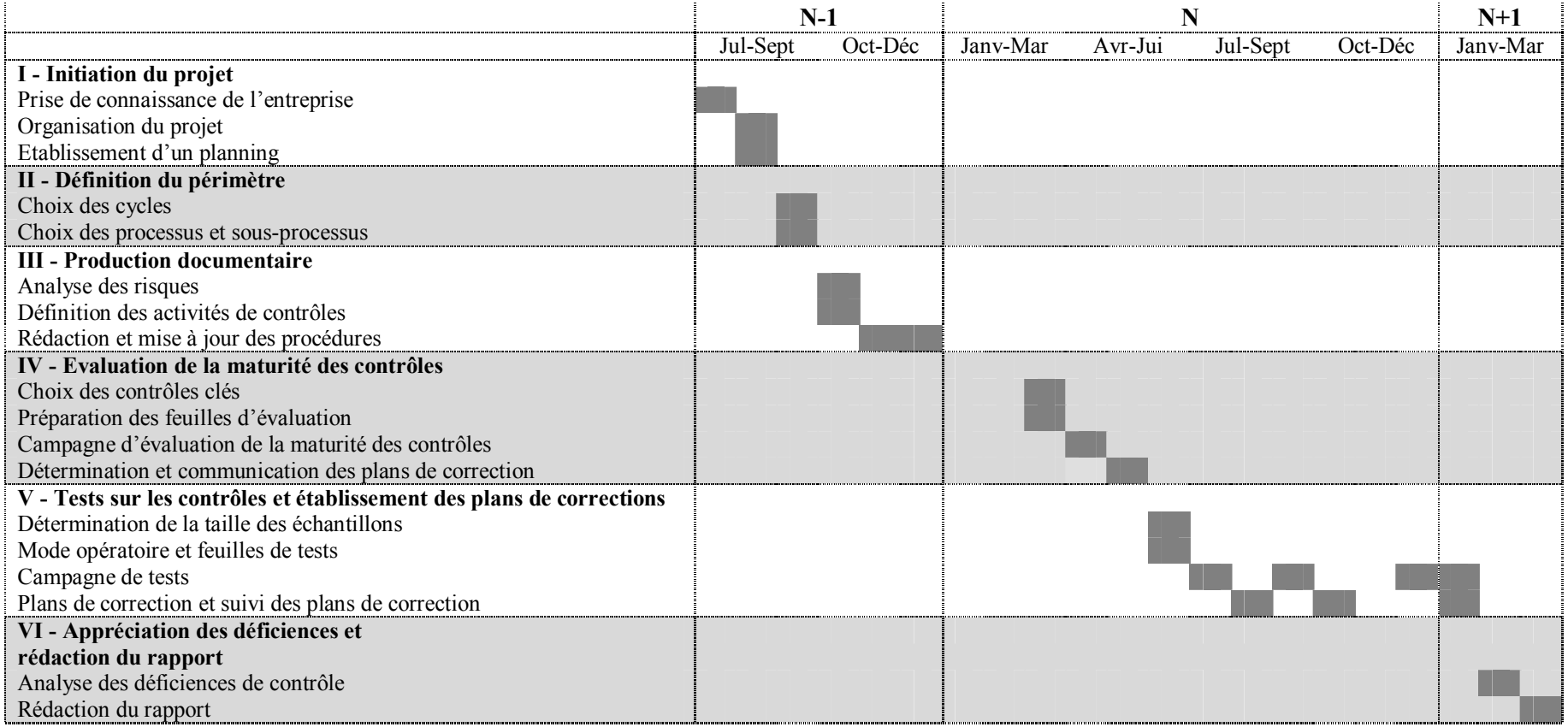
Taches	Réf et observations
1- Planification des tests a. Identification de tous les contrôles clés à tester (en concertation avec le commissaire aux comptes) b. Détermination de la taille des échantillons à tester (en concertation avec le commissaire aux comptes) c. Préparation des feuilles de test d. Préparation d'un mode opératoire pour la réalisation des tests e. Participation au choix des équipes de test *2- Analyse et validation des résultats des tests* f. Segmentation des contrôles testés en trois catégories (contrôles nécessitant correction, ne nécessitant pas correction, taille de l'échantillon incomplète) g. Re-planifier des tests pour les contrôles dont la taille de l'échantillon est incomplète h. Segmenter les contrôles nécessitant correction en défaillance de	

Taches	Réf et observations
documentation et défaillance d'application *3- Actions correctives* i. Définition des actions correctives pour les contrôles nécessitant correction j. Re-palnifier ces actions dans le temps k. Revue des résultats de la deuxième campagne des tests	

VI- Qualification des déficiences de contrôle

Taches	Réf et observations
Procéder à la qualification des déficiences de contrôle : a. Recenser les déficiences de contrôle existantes b. Vérifier pour les déficiences de contrôle existantes s'il n'existe pas de contrôle complémentaire ou redondant c. Valoriser les déficiences de contrôles identifiées d. Déterminer la probabilité des déficiences (forte probabilité, faible probabilité) e. Déterminer les déficiences de contrôle, les déficiences significatives et les faiblesses importantes.	

Annexe 4 : *Planning détaillé du processus d'évaluation du CIIF*



Annexe 5 : *Tableau d'identification des comptes significatifs*

Compte **(A)**	**Solde** **(B)**	**Supérieur à l'erreur tolérable ?** **(C)**	**Critères qualitatifs considérés** **(D)**	**Compte significatif ?** **(Oui/Non)**

(A) la liste des comptes consolidés.

(B) le solde correspond au solde du compte consolidé au niveau de la société marocaine et de ses filiales. Le solde peut correspondre au solde du compte selon les derniers comptes audités ou tenir compte également des données du budget.

(C) l'erreur tolérable est calculée à partir du seuil de signification déterminé par le Commissaire aux comptes. Elle est fixée à environ 50% du seuil de signification.

(D) les critères qualitatifs à considérer sont :

- le risque d'erreur ;
- la nature même des comptes (les comptes de disponibilités, de provision pour risques et charges sont souvent jugés significatifs, même si leur solde n'excède pas le montant de l'erreur tolérable) ;
- le volume d'activité et la complexité du compte.

Annexe 6 : *Sélection des entités significatives*

	Total	Entités			
Comptes significatifs	**Consolidé**	**A**	**B**	**C**	**D**
Immobilisations corporelles	1200	480	360	240	120
Stocks	2775	959	833	705	278
Créances clients	3500	1250	1050	800	400
Disponibilités	600	170	270	100	60
Charges constatées d'avance	325	120	148	9	48
Provisions	1000	120	350	280	250
Dettes Fournisseurs	3400	1360	1020	680	340
Autres dettes	800	233	277	210	80
Ventes	43680	19200	14400	9600	480
Charges d'exploitation	34580	15200	11400	7600	380
Résultat courant avant impôt (RCAI)	9100	4000	3000	2000	100
Seuils de matérialité					
Seuil de signification (5% du RCAI)	455				
Erreur tolérable (50% du SS)	228				
% du RCAI consolidé		44%	33%	22%	1%
Définition du périmètre d'évaluation		Oui	Oui	Oui	Oui

Pour l'entité D même si elle représente moins de 5% du seuil de signification, des soldes de certains de ses comptes sont supérieurs à l'erreur tolérable et représente une part importante du solde consolidé (créances clients, provisions….). Il serait possible d'écarter les ventes et les achats de l'entité D parce qu'elles représentent une part infime des soldes consolidés.

Annexe 7 : *Exemples de cycles découpés en processus et sous processus*

Cycles	**Processus correspondants**	**Sous processus**
Stocks	Stocks commerciaux (marchandises)	- Planification des besoins ; - Gestion des réceptions et des livraisons ; - Inventaire des stocks ; - Comptabilisation et valorisation des stocks ; - Traitement des provisions.
	Stocks techniques (matières et fournitures consommables)	
Trésorerie	Gestion des encaissements	
	Gestion des paiements	
	Gestion des comptes bancaires (ouverture et clôture, habilitations de Signatures)	
	Rapprochements bancaires	
	Gestion des placements et intérêts financiers	
Immobilisations	Patrimoine immobilier et foncier	Acquisition
		Cession
		Dépréciation
	Immobilisations techniques	Engagement de dépenses
		Traitement des mises en service (valorisation, mise à jour de la base)
		Traitement des autres flux (cession, mises en rebus)
		Dépréciation des immobilisations techniques

Annexe 8 : *Exemple de Plan d'évaluation de la maturité du contrôle*

Rubrique	Commentaire
Cycle	Arrêté des comptes
Réf Risque	AC109
Risque	Créances clients erronées
Réf de contrôle	AC109-a
Description du contrôle	Rapprochement entre les comptes collectifs clients issus de la balance générale et les balances auxiliaires.
Fréquence du contrôle	Trimestriel
Responsable du contrôle	Cellule de synthèse Division Comptabilité
Méthode du contrôle	Manuel
Titre de la procédure	Procédure "Clôture comptable et de gestion"
Date de diffusion procédure	4/01/2006
Technique d'évaluation	Observation
Constat d'évaluation	**- Les contrôles sont définis et mis en place,** **- Les contrôles ont été documentés et communiqués au personnel suite à une formation,**
Niveau de maturité du contrôle	<table><tr><td></td><td>Non Fiable</td></tr><tr><td></td><td>Informel</td></tr><tr><td>X</td><td>**Standardisé**</td></tr><tr><td></td><td>Supervisé</td></tr><tr><td></td><td>Optimisé</td></tr></table>
Conclusion	**Contrôle nécessitant correction :** ☐ **Contrôle ne nécessitant pas** **X**
Recommandations	Néant

Préparé par : (auditeur interne)
Le :

Annexe 9 : *Illustration de la taille des échantillons à sélectionner en fonction de la fréquence des contrôles*

Contrôles périodiques :

Nature du contrôle	Fréquence du contrôle	Taille de l'échantillon à tester
Manuel	Annuelle	1
	Semestrielle	2
	Trimestrielle	3
	Mensuelle	4
	Hebdomadaire	10
	Quotidienne	25
	Plusieurs fois par jour	25
Automatique	/	Tester un exemple de chaque contrôle automatique (1)

(1) Sauf si les contrôles informatiques généraux sont efficaces ; sinon un échantillon de 25 est nécessaire.

Contrôles non périodiques :

Dans certains cas, des contrôles ne sont réalisés que lorsque les opérations qu'ils visent ont eu lieu. Dans ce cas, il est possible de déterminer l'échantillon de test en se basant sur le nombre d'opérations réalisées.

Occurrence du contrôle	Taille de l'échantillon à tester
1	1
2 ou 3	2
Entre 4 et 8	3
Entre 9 et 30	4
Plus de 30	25

Annexe 10 : *Exemple de feuille de test*

Rubrique		Commentaire
Cycle		Arrêté des comptes
Réf Risque		AC109
Risque		Créances clients erronées
Réf de contrôle		AC109-a
Description du contrôle		Rapprochement entre les comptes collectifs clients issus de la balance générale et les balances auxiliaires.
Fréquence du contrôle		Trimestriellle
Responsable du contrôle		Cellule de synthèse Division Comptabilité
Méthode du contrôle		Manuel
Titre de la procédure		Procédure "Clôture comptable et de gestion"
Date de diffusion procédure		4/01/2006
Technique de test		Observation, Réapplication
Description des travaux à faire		- Récupérer l'état de rapprochement, - Vérifier qu'il est signé par le responsable de la Div Compta, - Vérifier que les comptes collectifs clients issus de la balance générale sont conformes à ceux de la comptabilité auxiliaire. En cas d'écart, demander les explications et les annexer au dossier de test
Taille de l'échantillon théorique		3
Taille de l'échantillon disponible		
Etat du contrôle	**Existe**	
	Documenté	
Conclusion		**Contrôle nécessitant correction** ☐ **Contrôle ne nécessitant pas correction** ☐
Recommandation		

Testeur : M…..(chef de service comptabilité fournisseur)

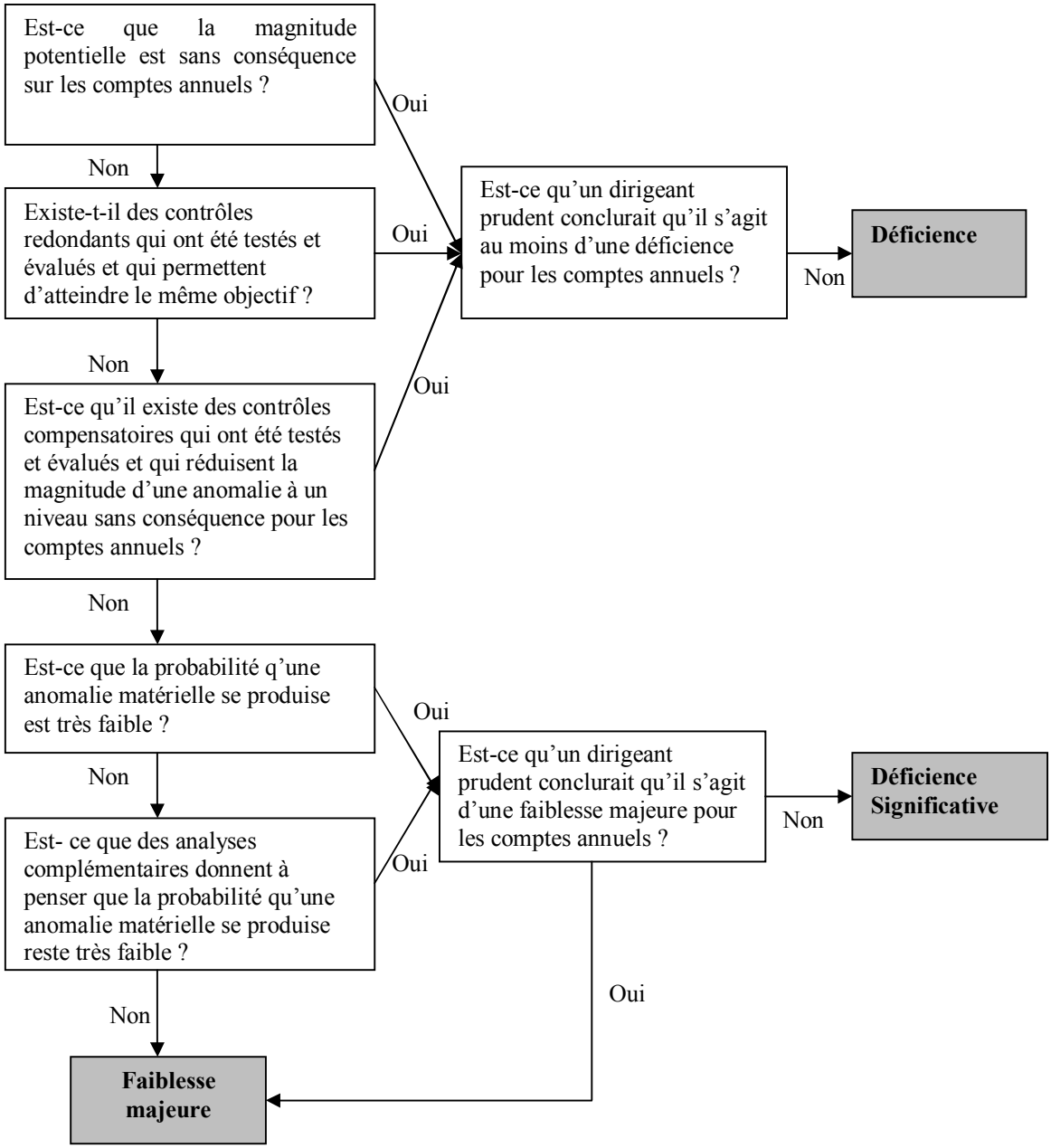
Annexe 11 : *Exemple de « matrice de risque »*

Activité de contrôle																Test					
Réf Risque	Risque	Matérialité	Occurrence	Qualification du risque	Réf Contrôle	Description du contrôle	Fréquence du contrôle (6)	Responsable du contrôle	Contrôle clé	Assertions sur les comptes (1)	Objectifs du contrôle (2)	Type de contrôle (4)	Méthode de contrôle (5)	Maturité du contrôle	Ref Procédure	titre	Technique de test	Taille de l'échantillon théorique	Taille de l'échantillon disponible	Documentation du contrôle	Application du contrôle	Résultat du test
AC108	Chiffre d'affaires erroné	3	3	**9**	AC108-a	Rapprochement Tableau de bord et les comptes de chiffre d'affaires, si le rapprochement est bon, apposer la mention « Ok » sur l'état de rapprochement du CA	M	Responsable de la cellule de synthèse Division Comptabilité	x	Existence Exhaustivité Evaluation	C, A, V	D	M	3	PR F 026	Procédure "Clôture comptable et de gestion"	O,R	4	4	OK	KO	**KO**
AC109	Créances clients erronées	3	2	**6**	AC109-a	Rapprochement entre les comptes collectifs clients issus de la balance générale et les balances auxiliaires.	T	Cellule de synthèse Division Comptabilité	x	Existence Exhaustivité Evaluation	C, A, V	D	M	3	PR F 026	Procédure "Clôture comptable et de gestion"	O,R	3	3	OK	OK	**OK**
AC114	Provisions pour créances douteuses incohérentes	3	2	6	AC114-a	Contrôle global de cohérence : Cumul provisions de la clôture précédente +/- dotations/Reprises = Cumul provisions de la clôture actuelle	M	Chef Service reporting	x	Existence Exhaustivité Evaluation	C, A, V	D	M	3	PR F 026	Procédure "Clôture comptable et de gestion"	O,R	4	4	OK	OK	**OK**

Légende :

Fréquence du contrôle : (Q, quotidien ; M, mensuel ; T, trimestriel ; S, semestriel ; A, annuel)
Objectifs de contrôle : C completeness (exhaustivité) ; A accuracy (exactitude) ; V validity (validité) ; R restricted access (accès restreint)
Type de contrôle : (D, détectif ; P, préventif)
Méthode de contrôle : (M, manuel ; A, automatique)
Technique de test : (O, observation ; R, ré-application)
OK : ne nécessitant pas correction
KO : nécessitant correction

Annexe 12 : *Arbre de décision pour la qualification des déficiences de contrôle interne*



Annexe 13 : *Modèle de rapport de la direction sur l'évaluation du CIIF*

Rapport de la Direction sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière

La direction est responsable de la préparation et de la présentation des états financiers consolidés de la Société et de la qualité générale de l'information financière communiquée par la Société. La direction est chargée également de mettre en place et de maintenir un système de contrôle interne à l'égard de l'information financière. Le contrôle interne à l'égard de l'information financière d'une société est le processus visant à fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable. Le contrôle interne à l'égard de l'information financière d'une société s'entend des politiques et procédures qui : 1) concernent la tenue de comptes suffisamment détaillés qui donnent une image fidèle des opérations et des cessions d'actifs de la société; 2) fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont enregistrées comme il se doit pour établir les états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus et que les encaissements et décaissements de la société ne sont faits qu'avec l'autorisation de la direction et du conseil d'administration de la société; 3) fournissent une assurance raisonnable que toute acquisition, utilisation ou cession non autorisée des actifs de la société qui pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers est soit interdite, soit détectée à temps.

La direction a mené une évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne à l'égard de l'information financière en se basant sur le cadre de travail présenté dans le guide « Internal Control – Integrated Framework » publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. En fonction de cette évaluation, la direction a conclu que le système de contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société était efficace au 31 décembre …..

En raison de ses limitations inhérentes, le contrôle interne à l'égard de l'information financière pourrait ne pas prévenir ou détecter les inexactitudes en temps opportun. Par ailleurs, l'extrapolation aux périodes futures de toute évaluation de l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière implique le risque que les contrôles deviennent inadéquats en raison de changements dans les conditions ou que le degré de conformité avec les politiques ou les procédures se détériore.

Le commissaire aux comptes (Nom du CAC), sur la base de ses vérifications exprime une opinion sans réserve sur l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société au 31 décembre …….

Le Directeur Général le Directeur Financier

Date du rapport

BIBLIOGRAPHIE

Textes officiels

Textes législatifs

- Loi « Sarbanes-Oxley Act of 2002 »

- Loi 17/95 de la Société Anonyme

- Loi n°1-93-212 du 4 rabii II 1414 relative au conseil déontologique des valeurs mobilières

- La loi n°39-05 portant code des assurances du 14 février 2006

Textes réglementaires

- Avis de la Securities and Exchange Commission :
  N° 33-8238, 34-47986 et IC-26068 du 5 juin 2003 – « Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports »

- Communications de la Securities and Exchange Commission :
  N° 2004-83 du 18 juin 2004 – « SEC Approves PCAOB Auditing Standard Regarding Audits of Internal Control in Conjunction with an Audit of Financial Statements »

  N° 2005-25 du 2 mars 2005 – "Extension of Compliance Dates for Non-Accelerated Filers and Foreign Private Issuers Regarding Internal Control Over Financial Reporting Requirements"

- Circulaire de Bank Al Maghrib:
  Circulaire n°6 relative au contrôle interne des établissements de crédit

Normes d'audit

- Standard d'audit du PCAOB:
  Auditing Standard n°2 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed In Conjunction with an Audit of Financial Statements (Février 2005)

- Manuel des normes Marocain :
  Audit légal et contractuel

Ouvrages et publications

- Coopers & Lybrand : « La nouvelle pratique du contrôle interne – éditions d'Organisation »

- Institut de l'Audit interne & PricewaterhouseCoopers : « La pratique du contrôle interne Coso Report – éditions d'Organisation »

- Benoît Pigé : « Audit et Contrôle Interne – éditions ems Management & Société »

- Ernst & Young : "Preparing for Internal Control Reporting"

- Price Waterhouse Coopers: "Sarbanes-Oxley Act : section 404 Practical guidance for management"

Articles et revues de presse spécialisés

- Magasine « Economie & Entreprises » janvier 2004 : L'onde de choc de la loi Sarbanes-Oxley

- Groupe HEC France : Audit Financier et contrôle Interne : L'apport de la loi Sarbanes-Oxley

- M. Scanlon et A. Wakefield « Additionnal SEC rulemaking to implement the Sarbanes-Oxley Act » The Corporate & Securities Law Advisor 2002

- P. Desceemaker "Nouvelle regulation internationale des sociétés côtées : les principales dispositions du Sarbanes-Oxley Act of 2002 » Bulletin Joly Sociétés 2003

- KPMG Canada Avril 2004 : Article 404 de la loi Sarbanes-Oxley – Aperçu des exigences du PCAOB

- La tribune 17 juin 2005 : La loi Sarbanes-Oxley touche aussi les entreprises françaises

- Les Echos du 18 mars 2005 : Les émetteurs étrangers se plient laborieusement à Sarbanes-Oxley

- CAmagazine le numéro d'août 2005 : Sur la route de Sarbanes-Oxley

Mémoires d'Expertise Comptable

Auteur	Titre	Session	Pays
THEROND Luc	Proposition d'une méthodologie d'audit dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne des entreprises informatisées	Mai - 1994	France
MATHON Nicolas	La certification du contrôle interne dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley, un environnement nouveau pour le commissaire aux comptes : difficultés et proposition pratique du standard n°2 du PCAOB	Mai - 2006	France
ALLAIN Agnès	Le contrôle interne réaffirmé par la loi de sécurité financière (LSF) : proposition d'une approche méthodologique jusqu'à la rédaction du rapport sur le contrôle interne à l'usage des petites et moyennes entreprises	Novembre - 2004	France
VOISIN Stéphane	Une gestion intégrée du contrôle interne par l'implémentation d'un modèle de contrôle structuré dans le contexte canadien	Mai - 2005	France

Les sites Internet

Sites spécialisés

- SEC – US Securities and Exchange Commission, Etats-Unis
  www.sec.gov
- PCAOB - Public Compagny Accounting Ovesight Board
  www.pcaobus.org
- Site des Publications financières des sociétés cotées
  www.edgar.com
- Loi Sarbanes-Oxley
  www.sarbanes-oxley.com
- IIA – Institut of Internal Auditors, Etats-Unis
  www.theiia.org
- PricewaterhouseCoopers
  www.pwc.com