Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 8 : Numéro 2

Audit interne, gouvernance et lutte contre la fraude : Une analyse des entreprises marocaines

Internal audit, corporate governance and fraud prevention: an analysis of moroccan companies

Najat MAKRANE
Doctorante - Professeur d'Enseignement Secondaire Qualifiant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Mohamed Premier - Oujda
Laboratoire de Recherche en Management Territorial,
Intégré et Fonctionnel (LARMATIF) - Maroc

Date de soumission : 01/05/2024

Date d'acceptation : 27/06/2024

Pour citer cet article :

MAKRANE. N (2024), « Audit interne, gouvernance et lutte contre la fraude : Une analyse des entreprises marocaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 20 – 41

Résumé

La fraude constitue un risque organisationnel susceptible d'affecter simultanément la performance financière, la qualité de l'information, la réputation et la pérennité des entreprises. Dans ce contexte, l'audit interne ne peut plus être appréhendé comme une fonction exclusivement tournée vers la conformité : il constitue un mécanisme d'assurance et de conseil qui contribue à l'évaluation de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne. Cet article analyse les relations entre audit interne, gouvernance d'entreprise et lutte contre la fraude en se concentrant sur le contexte marocain. La recherche adopte une démarche qualitative et documentaire fondée sur une revue critique de la littérature académique, des standards professionnels, du cadre juridique marocain et des publications institutionnelles. L'analyse montre que l'efficacité du dispositif antifraude dépend moins de l'existence formelle de procédures que de leur articulation avec l'indépendance de la fonction d'audit interne, l'implication du conseil d'administration et du comité d'audit, la qualité du contrôle interne, la culture éthique et les mécanismes d'alerte.

Mots-clés : audit interne ; gouvernance d'entreprise ; fraude ; contrôle interne ; gestion des risques ; comité d'audit ; entreprises marocaines ; éthique organisationnelle.

Abstract

Fraud represents an organizational risk that can simultaneously affect financial performance, information quality, reputation and corporate sustainability. In this context, internal auditing should no longer be viewed as a function limited to compliance; it is an assurance and advisory mechanism that contributes to the assessment of governance, risk management and internal control. This article examines the relationships between internal audit, corporate governance and fraud prevention, with a specific focus on Moroccan companies. The research adopts a qualitative and documentary approach based on a critical review of academic literature, professional standards, the Moroccan legal framework and institutional publications. The analysis shows that the effectiveness of anti-fraud arrangements depends less on the formal existence of procedures than on their articulation with the independence of the internal audit function, the involvement of the board and audit committee, the quality of internal control, ethical culture and reporting mechanisms.

Keywords : Internal audit; corporate governance; fraud; internal control; risk management; audit committee; Moroccan companies; organizational ethics.

Introduction

La fraude en entreprise ne se réduit pas à une perte financière ponctuelle. Elle peut altérer la fiabilité de l'information comptable, perturber les mécanismes de décision, détériorer la confiance des investisseurs et exposer l'organisation à des sanctions juridiques et réputationnelles. Cette dimension multidimensionnelle explique pourquoi la prévention de la fraude est progressivement devenue une question de gouvernance et non plus seulement de contrôle opérationnel. Les référentiels contemporains de gestion du risque de fraude insistent sur la responsabilité collective de l'organisation, depuis les organes de gouvernance jusqu'aux fonctions opérationnelles, avec une attention particulière portée à l'évaluation des risques, aux contrôles, à la culture éthique et aux mécanismes de signalement. (COSO & ACFE, 2023).

L'évolution de l'audit interne participe directement à cette transformation. La fonction est aujourd'hui définie comme une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil destinée à apporter de la valeur et à améliorer les opérations d'une organisation. Les Global Internal Audit Standards renforcent notamment le rôle du conseil dans le positionnement de la fonction, son indépendance, sa supervision et la qualité de ses communications. L'audit interne se situe ainsi à l'interface entre gouvernance, gestion des risques et contrôle, ce qui lui permet d'identifier les vulnérabilités susceptibles de faciliter des comportements frauduleux sans pour autant se substituer à la direction dans la responsabilité de prévenir et de traiter la fraude.

Le Maroc s'inscrit dans cette évolution. Le cadre de gouvernance d'entreprise a été progressivement renforcé depuis l'adoption du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance en 2008, puis par les révisions et codes spécifiques destinés à différentes catégories d'entreprises. Les textes et recommandations marocains accordent une place croissante à la transparence, à la responsabilité des organes de direction, à la qualité de l'information et au contrôle des risques. La loi relative aux sociétés anonymes constitue également un socle juridique important, notamment à travers les règles de contrôle, les commissaires aux comptes et les dispositions relatives aux comités spécialisés. (CNGE/AMMC, 2021).

La littérature marocaine confirme l'intérêt de cette articulation. Gharrafi (2022), dans une étude consacrée aux offices marocains à activité marchande, montre que l'audit interne et la bonne gouvernance ont un effet positif et significatif sur la prévention de la fraude et expliquent conjointement 49,2 % de sa variation dans l'échantillon étudié. Benazzi (2023) met de son côté en évidence, auprès de 60 répondants issus des établissements et entreprises publics marocains,

l'importance de l'audit interne pour la performance de la gouvernance. Ces résultats sont cohérents avec des travaux marocains plus anciens qui soulignent le rôle du contrôle interne et de l'audit dans la réduction des asymétries d'information et l'amélioration de la gouvernance. (Gharrafi, 2022 et Benazzi, 2023).

La fraude en entreprise ne se réduit pas à une perte financière ponctuelle. Elle peut altérer la fiabilité de l'information comptable, perturber les mécanismes de décision, détériorer la confiance des investisseurs et exposer l'organisation à des sanctions juridiques et réputationnelles. Cette dimension multidimensionnelle explique pourquoi la prévention de la fraude est progressivement devenue une question de gouvernance et non plus seulement de contrôle opérationnel. Les référentiels contemporains de gestion du risque de fraude insistent sur la responsabilité collective de l'organisation, depuis les organes de gouvernance jusqu'aux fonctions opérationnelles, avec une attention particulière portée à l'évaluation des risques, aux contrôles, à la culture éthique et aux mécanismes de signalement (El Idrissi, 2017).

L'évolution de l'audit interne participe directement à cette transformation. La fonction est aujourd'hui définie comme une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil destinée à apporter de la valeur et à améliorer les opérations d'une organisation. Les Global Internal Audit Standards renforcent notamment le rôle du conseil dans le positionnement de la fonction, son indépendance, sa supervision et la qualité de ses communications. L'audit interne se situe ainsi à l'interface entre gouvernance, gestion des risques et contrôle, ce qui lui permet d'identifier les vulnérabilités susceptibles de faciliter des comportements frauduleux sans pour autant se substituer à la direction dans la responsabilité de prévenir et de traiter la fraude. (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

Le Maroc s'inscrit dans cette évolution. Le cadre de gouvernance d'entreprise a été progressivement renforcé depuis l'adoption du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance en 2008, puis par les révisions et codes spécifiques destinés à différentes catégories d'entreprises. Les textes et recommandations marocains accordent une place croissante à la transparence, à la responsabilité des organes de direction, à la qualité de l'information et au contrôle des risques. La loi relative aux sociétés anonymes constitue également un socle juridique important, notamment à travers les règles de contrôle, les commissaires aux comptes et les dispositions relatives aux comités spécialisés. (CNGE/AMMC, 2021).

La littérature marocaine confirme l'intérêt de cette articulation. Gharrafi (2022), dans une étude consacrée aux offices marocains à activité marchande, montre que l'audit interne et la bonne gouvernance ont un effet positif et significatif sur la prévention de la fraude et expliquent conjointement 49,2 % de sa variation dans l'échantillon étudié. Benazzi (2023) met de son côté en évidence, auprès de 60 répondants issus des établissements et entreprises publics marocains, l'importance de l'audit interne pour la performance de la gouvernance. Ces résultats sont cohérents avec des travaux marocains plus anciens qui soulignent le rôle du contrôle interne et de l'audit dans la réduction des asymétries d'information et l'amélioration de la gouvernance. (Gharrafi, 2022 et El Idrissi, 2017).

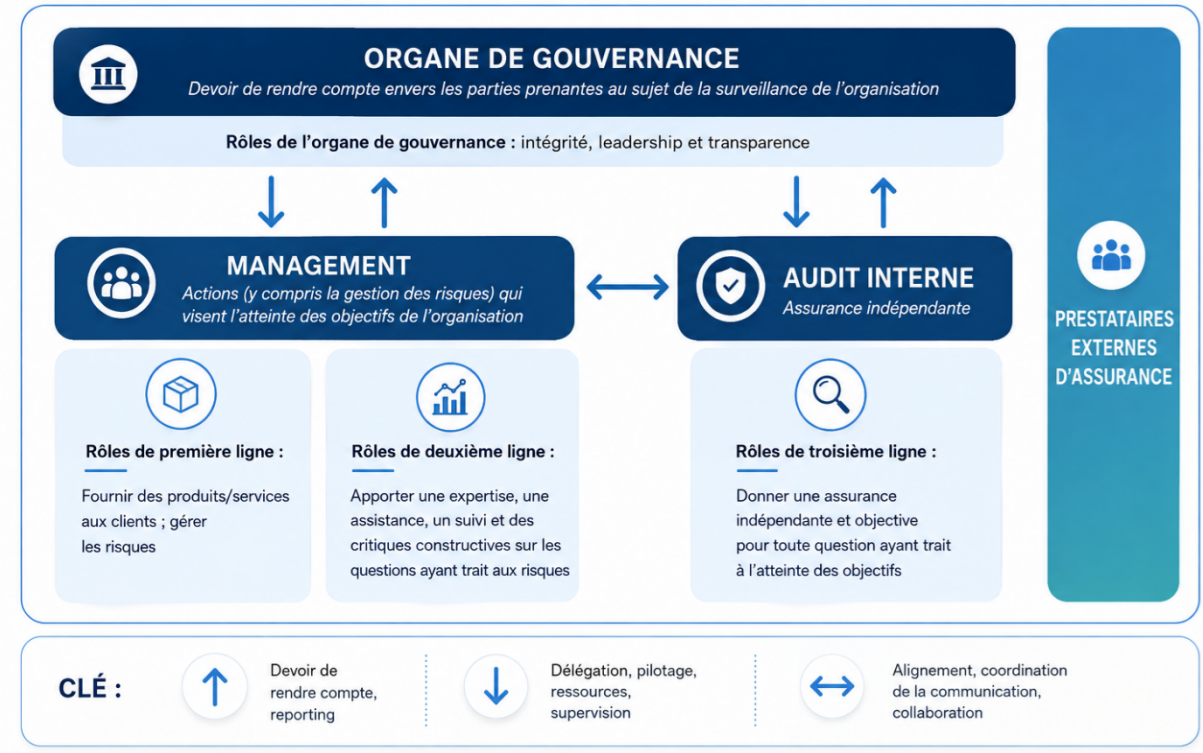
1. Cadre conceptuel et institutionnel de l'audit interne, de la gouvernance et du risque de fraude

L'analyse des relations entre audit interne, gouvernance et fraude suppose d'abord de distinguer les fonctions et responsabilités de chacun de ces mécanismes. L'audit interne fournit une assurance et des conseils ; la gouvernance organise la direction, la surveillance et la reddition de comptes ; le contrôle interne réduit les risques au niveau des processus ; enfin, la gestion du risque de fraude vise à identifier, évaluer, traiter et surveiller les scénarios susceptibles de produire des actes intentionnels de détournement ou de manipulation. La qualité du dispositif résulte donc moins de la juxtaposition de fonctions que de leur complémentarité (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

La Figure N°1 présente un un dispositif intégré de gouvernance, de management des risques et d'audit. L'organe de gouvernance assure la supervision générale et la reddition des comptes, tandis que le management demeure responsable de la réalisation des objectifs et de la maîtrise des risques. La première ligne correspond aux activités opérationnelles directement responsables de la gestion des risques, alors que la deuxième ligne apporte une expertise, un accompagnement et un suivi en matière de risques, de contrôle et de conformité.

Le troisième poste, représenté par l'audit interne, se distingue par son rôle d'assurance indépendante et objective sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Les interactions entre les différentes postes soulignent ainsi l'importance de la coordination, de la communication et de la complémentarité des responsabilités.

Figure N°1 : Interaction gouvernance, management et audit interne



Source : Auteur, assistée par IA

Dans le contexte des entreprises marocaines, ce modèle constitue donc un cadre pertinent pour analyser l'articulation entre gouvernance, contrôle interne, gestion des risques, audit interne et prévention de la fraude, tout en permettant de mieux apprécier la répartition des responsabilités entre les différents acteurs de l'organisation.

1.1. L'audit interne comme mécanisme d'assurance et de gouvernance

L'audit interne a connu une évolution profonde : d'une fonction centrée sur la vérification comptable et la conformité, il est devenu un dispositif d'assurance sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Cette évolution est particulièrement importante pour la fraude, car les schémas frauduleux exploitent souvent des faiblesses transversales : concentration des pouvoirs, absence de séparation des tâches, défaut de supervision, contournement des procédures ou insuffisance de traçabilité. L'audit interne peut contribuer à révéler ces vulnérabilités en adoptant une approche fondée sur les risques et en examinant non seulement les transactions, mais aussi les mécanismes qui les rendent possibles. (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

La transformation de l'audit interne est liée à l'extension de la notion de risque d'entreprise. Les organisations doivent désormais composer avec des risques financiers, opérationnels, réglementaires, numériques, réputationnels et de gouvernance. Dans ce contexte, une mission d'audit pertinente doit déterminer si les risques significatifs sont identifiés et gérés à un niveau acceptable. La fraude occupe une place particulière parce qu'elle implique une intention humaine et peut contourner des contrôles apparemment robustes. Le rôle de l'auditeur interne consiste donc moins à garantir l'absence de fraude qu'à évaluer si l'organisation dispose d'un dispositif raisonnablement conçu pour réduire sa probabilité et son impact. (El Bahlouli et al. 2019).

L'efficacité de l'audit interne dépend fortement de son indépendance organisationnelle. Une fonction qui dépend opérationnellement des responsables qu'elle doit évaluer peut rencontrer des difficultés à signaler des faiblesses importantes ou à maintenir une objectivité suffisante (Bengrich, et El Ghadouia, 2020). Les standards professionnels recommandent un positionnement permettant au responsable de l'audit interne de communiquer directement avec le conseil ou son comité compétent. Cette indépendance ne signifie pas isolement : l'audit interne doit conserver une connaissance approfondie des activités, dialoguer avec la direction et suivre les plans d'action, tout en évitant de devenir responsable des processus qu'il est appelé à auditer.

Dans les entreprises marocaines, cette question est particulièrement sensible en raison de la diversité des structures de propriété, des tailles et des niveaux de formalisation. Dans une grande entreprise cotée, l'existence d'un comité d'audit et d'une fonction structurée peut favoriser un accès régulier de l'audit interne au conseil. Dans une PME familiale, au contraire, les fonctions de direction, de propriété et de contrôle peuvent être concentrées, ce qui rend la séparation des rôles plus difficile. Cette hétérogénéité implique que l'indépendance de l'audit interne ne peut être évaluée uniquement à partir de son organigramme ; elle doit également être appréciée à travers son accès aux organes de gouvernance, son budget, son droit d'investigation et le suivi effectif de ses recommandations. (CNGE/AMMC, 2021 ; Bouaziz & Maalemi, 2023)

1.2. Gouvernance d'entreprise et maîtrise des comportements opportunistes

La gouvernance d'entreprise peut être appréhendée comme l'ensemble des mécanismes qui encadrent la direction, la surveillance et la reddition de comptes. Dans une perspective d'agence, elle cherche notamment à limiter les divergences d'intérêts entre propriétaires et dirigeants et à réduire les asymétries d'information. La fraude constitue un cas extrême de

comportement opportuniste, mais la même logique concerne les manipulations comptables, les conflits d'intérêts, les opérations avec des parties liées ou l'usage abusif des ressources de l'entreprise. La gouvernance devient ainsi un mécanisme préventif lorsqu'elle impose des contre-pouvoirs, des responsabilités claires et une information fiable. (Jensen & Meckling, 1976).

La théorie de l'agence explique que la délégation de la gestion crée une relation dans laquelle le principal ne dispose pas nécessairement de la même information que l'agent. Cette asymétrie peut créer un risque moral si l'agent poursuit des objectifs qui ne coïncident pas avec ceux de l'organisation. L'audit interne réduit partiellement ce problème en fournissant une information indépendante sur les processus et les contrôles, tandis que le conseil d'administration et le comité d'audit assurent une surveillance institutionnelle. Le dispositif antifraude doit donc être compris comme une architecture de réduction des marges d'opportunisme plutôt que comme une simple liste de procédures. (Jensen & Meckling, 1976 ; El Idrissi, 2017).

Le conseil d'administration constitue le niveau de surveillance supérieur de la gouvernance, mais son efficacité dépend de la qualité de l'information reçue et de sa capacité à challenger la direction (Bouaziz & Maalemi, 2023). Le comité d'audit joue un rôle spécialisé en matière d'information financière, de contrôle interne, de gestion des risques et de relations avec les auditeurs. Dans les sociétés anonymes marocaines faisant appel public à l'épargne, les dispositions légales et les pratiques de gouvernance ont progressivement renforcé l'importance de cette instance. Les documents de référence des sociétés cotées illustrent concrètement le rôle du comité dans l'examen des comptes, le suivi du contrôle légal et la supervision des systèmes de contrôle interne.

La présence d'un comité d'audit ne suffit toutefois pas à garantir une gouvernance efficace. Sa valeur dépend de l'expertise de ses membres, de leur indépendance, de la fréquence des réunions, de leur accès aux informations et de la capacité à assurer le suivi des recommandations. Les travaux marocains consacrés au « triangle d'or » entre audit externe, audit interne et comité d'audit soulignent justement l'intérêt de cette articulation pour améliorer la qualité de l'information financière et la gouvernance, tout en relevant des insuffisances de culture de l'audit et de gouvernance dans une partie du tissu entrepreneurial. (Bouaziz Si & Maalemi, 2023).

1.3. La fraude comme risque organisationnel

La fraude doit être considérée comme un risque particulier parce qu'elle résulte d'un acte intentionnel destiné à obtenir un avantage indu ou à provoquer une perte. Elle peut prendre des formes diverses : détournement d'actifs, corruption, conflits d'intérêts, fausses factures, paiements fictifs, manipulation des charges ou des produits, falsification de documents, collusion avec des fournisseurs ou cyberfraude. Cette diversité impose une approche par scénarios plutôt qu'un contrôle uniforme. Le risque dépend de l'exposition de l'entreprise, de la complexité des opérations, des incitations économiques et de la capacité des acteurs à contourner les contrôles (Bengrich, et El Ghadouia, 2020).

Les facteurs de risque de fraude peuvent être regroupés autour de plusieurs dimensions : pression ou incitation, opportunité, rationalisation et, dans les approches enrichies, capacité à exploiter l'opportunité. Une pression financière, un système de rémunération excessivement orienté vers des objectifs à court terme ou une situation de difficultés personnelles peuvent accroître les incitations. L'opportunité apparaît lorsque les contrôles sont faibles, les responsabilités mal séparées ou la supervision insuffisante. La rationalisation renvoie aux justifications permettant à l'auteur de considérer son comportement comme acceptable. Enfin, la capacité décrit les ressources, connaissances et positions qui permettent de contourner les contrôles (Wolfe & Hermanson, 2004).

L'intérêt des modèles explicatifs est de déplacer la prévention d'une logique de suspicion individuelle vers une logique de conception organisationnelle. Une entreprise ne peut éliminer toutes les motivations frauduleuses, mais elle peut réduire les opportunités, renforcer la détection et augmenter la probabilité de découverte. Les référentiels COSO et ACFE recommandent ainsi d'intégrer l'évaluation du risque de fraude à la gestion des risques et au contrôle interne, avec des responsabilités clairement attribuées au conseil, à la direction, aux fonctions de contrôle et aux opérationnels. (COSO & ACFE, 2023).

Tableau N°1 : Complémentarité des principaux mécanismes de maîtrise du risque de fraude

Mécanisme	Fonction principale	Contribution à la lutte contre la fraude
Gouvernance	Orienter et surveiller	Fixer le ton éthique, superviser les risques et demander des comptes
Contrôle interne	Prévenir et encadrer	Séparer les tâches, autoriser, rapprocher, tracer et sécuriser
Audit interne	Assurer et conseiller	Évaluer les contrôles, identifier les faiblesses et suivre les actions
Comité d'audit	Surveiller les fonctions de contrôle	Examiner l'information, le contrôle interne et les relations d'audit
Dispositif d'alerte	Détecter et signaler	Permettre la remontée d'anomalies avec confidentialité et protection

Source : Élaboration de l'auteur à partir de COSO & ACFE (2023) et OECD (2023).

2. Articulation entre audit interne, gouvernance et prévention de la fraude

La prévention de la fraude devient plus robuste lorsque les mécanismes de contrôle sont organisés comme un système cohérent. Le modèle des trois lignes permet de distinguer les responsabilités opérationnelles, les fonctions de gestion des risques et de conformité, puis l'assurance indépendante fournie notamment par l'audit interne. Cette architecture évite que la fonction d'audit soit considérée comme l'unique responsable de la fraude. Elle permet également de faire circuler l'information sur les incidents et les faiblesses de contrôle jusqu'aux organes de gouvernance (Bengrich, et El Ghadouia, 2020).

2.1. Le contrôle interne comme première ligne de défense

Le contrôle interne constitue la première barrière contre les comportements frauduleux. Un environnement de contrôle robuste repose sur une répartition claire des responsabilités, des délégations formalisées, une séparation des tâches incompatibles et des contrôles automatisés ou manuels adaptés aux risques. Le principe n'est pas de multiplier les contrôles, mais de cibler les points où une personne pourrait initier, autoriser, enregistrer et dissimuler une même opération. Une conception insuffisante du contrôle crée ainsi une opportunité structurelle de fraude (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

L'environnement de contrôle traduit la position de la direction vis-à-vis de l'intégrité, de la discipline et de la responsabilité. Un code d'éthique formel est utile, mais son effet dépend de sa cohérence avec les pratiques réelles. Lorsque des dirigeants tolèrent des contournements au nom de la performance, les procédures peuvent perdre leur force normative. La séparation des

fonctions doit donc être complétée par une culture de responsabilité et par des mécanismes de supervision permettant d'identifier les exceptions et les contournements (COSO, 2013).

L'évaluation du risque de fraude doit être dynamique. Les risques évoluent avec les nouveaux produits, la digitalisation, l'externalisation, les changements de personnel, les acquisitions ou les transformations des chaînes d'approvisionnement. Une cartographie statique peut rapidement devenir obsolète. Le contrôle interne doit donc être régulièrement réévalué à partir des incidents, des signaux faibles, des résultats d'audit et des changements de l'environnement. Le suivi des plans d'action est essentiel : une faiblesse identifiée mais non corrigée devient un risque connu et potentiellement récurrent (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

2.2. L'audit interne comme dispositif de détection et d'alerte

L'audit interne contribue à la détection de la fraude par des tests ciblés, l'analyse des anomalies, les entretiens, l'examen des journaux et la comparaison de données. Il doit toutefois conserver une distinction claire entre mission d'assurance et investigation spécialisée. Lorsqu'un soupçon sérieux apparaît, la direction et le conseil doivent activer des procédures appropriées afin de préserver les preuves, protéger les personnes concernées et déterminer les responsabilités. L'audit interne peut participer à ces travaux selon son mandat et ses compétences, mais il ne doit pas compromettre son objectivité en assumant seul la gestion de l'incident (IIA, 2024b).

Une approche fondée sur les risques conduit à concentrer les ressources d'audit sur les processus présentant une exposition significative. Les domaines typiquement sensibles incluent les achats, la trésorerie, les stocks, la paie, les ventes, les remboursements, les fournisseurs, les transactions avec les parties liées et les systèmes d'information. La priorisation doit cependant être adaptée au modèle économique de chaque entreprise. Une petite entreprise de services numériques n'aura pas le même profil qu'un industriel disposant de stocks importants et d'un réseau de fournisseurs internationaux (Wolfe & Hermanson, 2004).

La digitalisation élargit considérablement les possibilités de détection. Les outils d'analyse de données permettent de repérer des doublons, des transactions inhabituelles, des paiements fractionnés, des fournisseurs communs à plusieurs employés, des écritures passées à des horaires atypiques ou des écarts entre systèmes. Leur efficacité dépend néanmoins de la qualité des données et de la capacité de l'auditeur à interpréter les anomalies. L'analytique ne remplace donc ni le jugement professionnel ni l'investigation ; elle améliore surtout la capacité à orienter les travaux vers les zones de risque (COSO & ACFE, 2023).

Le suivi des recommandations constitue une autre dimension déterminante. Une fonction d'audit peut produire des rapports techniquement excellents sans réduire durablement le risque si les actions correctrices restent inachevées (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020). Le responsable de l'audit doit donc disposer d'un mécanisme de suivi, de délais, de responsables désignés et d'une procédure d'escalade vers le comité d'audit lorsque les risques importants ne sont pas traités. Cette logique transforme l'audit en processus d'amélioration continue plutôt qu'en exercice ponctuel de constat.

2.3. Le rôle de la gouvernance dans l'efficacité du dispositif antifraude

La gouvernance agit sur la fraude à travers le « tone at the top », la surveillance, les incitations et la capacité à sanctionner les comportements déviants. Une entreprise peut disposer de contrôles sophistiqués mais rester vulnérable si les organes dirigeants les contournent ou si les objectifs commerciaux récompensent systématiquement la prise de risque excessive. Le conseil et le comité d'audit doivent donc apprécier les résultats de contrôle en relation avec les politiques de rémunération, les objectifs commerciaux, les conflits d'intérêts et les risques de réputation (Wolfe & Hermanson, 2004).

Le comité d'audit est particulièrement utile lorsqu'il constitue un espace de dialogue entre conseil, direction financière, audit interne et audit externe. Il peut examiner les zones de jugement comptable, les changements de méthodes, les incidents de contrôle, les relations avec les parties liées et les résultats des missions d'audit. Son efficacité suppose une information suffisamment détaillée et indépendante. Une présentation uniquement synthétique des indicateurs peut masquer les risques opérationnels ; inversement, un volume excessif d'information peut empêcher les administrateurs d'identifier les points critiques. (Bouaziz Si & Maalemi, 2023).

Les mécanismes d'alerte complètent les contrôles préventifs. Ils permettent à des salariés ou à des parties prenantes de signaler des comportements suspects avant qu'ils ne produisent des pertes plus importantes. Leur efficacité dépend de la confidentialité, de l'accessibilité, de l'impartialité du traitement et de la protection contre les représailles. La culture organisationnelle est déterminante : si les salariés pensent qu'un signalement est inutile ou dangereux pour leur carrière, le canal existe formellement mais ne produit pas d'information utile (Sawyer et al., 2012).

3. Analyse du contexte marocain et des pratiques des entreprises

Le contexte marocain présente une combinaison de facteurs favorables et de contraintes. D'un côté, les réformes de gouvernance, la montée en puissance des marchés financiers, la professionnalisation de l'audit et l'adoption de référentiels internationaux ont accru la formalisation des dispositifs. De l'autre, la structure du tissu productif reste hétérogène : les grandes entreprises, les groupes cotés, les établissements publics et les PME ne disposent pas des mêmes ressources ni des mêmes structures de gouvernance. L'analyse de l'audit interne et de la fraude doit donc tenir compte de cette diversité (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

3.1. Cadre juridique et institutionnel de la gouvernance

Le droit marocain des sociétés anonymes constitue un socle essentiel du dispositif de gouvernance. La loi n°17-95 organise les conditions de constitution, de fonctionnement, de contrôle et de responsabilité des sociétés anonymes et a été modifiée à plusieurs reprises. Les dispositions relatives au contrôle légal, à l'information financière et aux organes sociaux contribuent à créer une architecture de surveillance. Pour les sociétés concernées par l'appel public à l'épargne, le cadre de marché complète ce socle par des exigences de transparence et de gouvernance (Bengrich, et El Ghadouia, 2020).

L'évolution du droit des sociétés marocain doit être lue dans une perspective de convergence progressive avec les principes internationaux de gouvernance. L'objectif n'est pas seulement de protéger les actionnaires, mais également de renforcer la transparence, la responsabilité des dirigeants et la qualité de l'information. Cette évolution crée un environnement plus favorable au développement de fonctions de contrôle structurées. Elle ne garantit cependant pas l'efficacité pratique des mécanismes : la gouvernance dépend également des compétences, des comportements et de la capacité des organes à exercer effectivement leurs prérogatives (Lamkaraf ,2020).

Le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise a été élaboré pour promouvoir des principes de transparence, de responsabilité, d'équité et de reddition de comptes, puis complété par des codes adaptés aux PME, aux entreprises familiales, aux établissements de crédit, aux entreprises publiques et aux sociétés faisant appel public à l'épargne. La révision engagée en 2021 traduit la volonté de tenir compte de l'évolution des normes internationales et des spécificités du tissu économique marocain. Le cadre le plus récent applicable aux sociétés faisant appel public à l'épargne insiste notamment sur la capacité des

organes de gouvernance à mettre en place des systèmes de contrôle appropriés et à prévenir les pratiques contraires à l'intérêt social (Bakhtaoui et Ouriachi, 2020).

3.2. État de la littérature empirique marocaine

La littérature marocaine sur l'audit interne et la gouvernance s'est progressivement enrichie. Lamkaraf (2020) analyse la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des entreprises privées marocaines et met l'accent sur le lien entre audit, gestion des risques, contrôle interne et réduction des asymétries d'information. Benazzi (2023), dans le contexte des établissements et entreprises publics, mobilise une approche empirique par équations structurelles et conclut à l'importance de plusieurs dimensions de l'audit interne pour la gouvernance. Ces recherches suggèrent que l'audit interne est davantage qu'un mécanisme de conformité : il peut devenir un levier de gouvernance lorsque son positionnement et ses moyens sont adaptés (Lamkaraf, 2020 ; Benazzi, 2023).

La littérature spécifique à la prévention de la fraude apporte un résultat particulièrement intéressant. Gharrafi (2022) étudie les offices marocains à activité marchande à partir d'un échantillon saturé de 35 auditeurs internes et d'une régression multiple. L'étude conclut à un effet positif et significatif de l'audit interne et de la bonne gouvernance sur la prévention de la fraude, avec une contribution conjointe annoncée de 49,2 %. Ce résultat doit être interprété avec prudence : il concerne un univers institutionnel spécifique et ne peut être généralisé mécaniquement à toutes les entreprises marocaines. Il constitue néanmoins un indice empirique important en faveur d'une approche intégrée (Gharrafi, 2022).

D'autres travaux mettent en évidence la complémentarité entre audit externe, audit interne et comité d'audit. Bouaziz et Maalemi (2023) soulignent l'importance du comité d'audit dans la gouvernance et la qualité de l'information financière et relèvent, au niveau du marché marocain, des insuffisances de culture de l'audit et de gouvernance, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises. Ils prolongent cette littérature par une revue de la contribution de l'audit interne à la gouvernance des entreprises privées marocaines. Enfin, des travaux récents sur les entreprises et établissements publics proposent des modèles reliant audit interne, gouvernance, maîtrise des risques et reddition des comptes. (Bouaziz & Maalemi, 2023).

Les résultats disponibles convergent sur l'idée que l'audit interne contribue à la gouvernance par trois canaux principaux : réduction des asymétries d'information, évaluation des contrôles et amélioration de la gestion des risques. Cette contribution devient plus visible lorsque l'audit

interne dispose d'un accès direct aux instances de gouvernance et lorsque les recommandations font l'objet d'un suivi. Dans les entreprises publiques ou de grande taille, la formalisation des organes peut faciliter cette articulation ; dans les PME, la difficulté réside davantage dans la proportionnalité du dispositif et dans la capacité à financer une fonction indépendante. (Lamkaraf, 2020 ; Benazzi, 2023).

La prévention de la fraude ajoute une exigence supplémentaire : l'organisation doit être capable d'identifier les comportements intentionnels qui cherchent précisément à contourner les contrôles. L'audit interne peut contribuer à cette mission par la revue des contrôles, l'analyse des anomalies, la surveillance des exceptions et la sensibilisation aux signaux d'alerte. La gouvernance, de son côté, doit garantir que les incidents sont traités sans interférence et que les sanctions sont cohérentes. Le résultat de Gharrafi (2022) est ici particulièrement instructif, car il associe explicitement audit interne, bonne gouvernance et prévention de la fraude dans le contexte marocain.

3.3. Limites et facteurs de contingence du modèle marocain

La première limite est l'hétérogénéité du tissu entrepreneurial. Les exigences de gouvernance qui sont réalistes pour une grande société cotée peuvent être disproportionnées pour une PME. À l'inverse, l'absence de dispositifs formalisés dans une petite structure peut créer des risques importants lorsque quelques personnes concentrent les fonctions de décision, de paiement et d'enregistrement. L'enjeu est donc de promouvoir une gouvernance proportionnée, sans confondre proportionnalité et faiblesse des contrôles (Wolfe & Hermanson, 2004).

La maturité d'un dispositif antifraude peut être appréciée à travers plusieurs dimensions : formalisation des politiques, cartographie des risques, indépendance de l'audit, existence d'un comité d'audit, qualité des systèmes d'information, dispositifs d'alerte, suivi des recommandations et formation du personnel (Spira et Page, 2003). Les entreprises peuvent être avancées sur certaines dimensions et faibles sur d'autres. Une approche de maturité permettrait de dépasser le simple constat de présence ou d'absence d'une fonction et d'évaluer sa capacité réelle à produire de l'assurance (Sawyer et al., 2012).

Le développement de l'audit interne exige des compétences combinant comptabilité, contrôle, gestion des risques, systèmes d'information et analyse de données (Power, 1997). La fraude contemporaine est de plus en plus susceptible d'utiliser des outils numériques, ce qui rend les compétences traditionnelles insuffisantes dans certains secteurs. Pour les entreprises

marocaines, la professionnalisation doit donc être accompagnée par la formation continue, l'accès à des outils d'analytique et la capacité à recruter ou mutualiser des expertises spécialisées (Wolfe & Hermanson, 2004).

Tableau N°2. Grille indicative de maturité du dispositif antifraude

Dimension	Indicateurs possibles	Risque en cas de faiblesse
Indépendance	Accès au conseil, charte, budget	Pression, autocensure, conflits d'intérêts
Gouvernance	Comité d'audit, expertise, réunions	Supervision insuffisante
Contrôle interne	Séparation, autorisations, rapprochements	Opportunités de détournement
Alerte	Canal, confidentialité, protection	Sous-détection des incidents
Digitalisation	Data analytics, traçabilité, logs	Détection tardive des anomalies
Culture éthique	Code, formation, sanctions cohérentes	Rationalisation et tolérance des écarts

Source : Élaboration de l'auteur à partir de COSO & ACFE (2023) et OCDE (2023).

4. Vers un dispositif intégré de lutte contre la fraude dans les entreprises marocaines

L'analyse précédente conduit à privilégier un modèle intégré dans lequel la fraude est traitée comme un risque de gouvernance, de contrôle et de comportement. Le modèle proposé repose sur quatre niveaux : une gouvernance qui fixe le ton et surveille ; un contrôle interne qui réduit les opportunités ; un audit interne qui apporte une assurance indépendante ; et un dispositif d'alerte et d'investigation qui permet de réagir aux incidents. L'intérêt du modèle est de répartir les responsabilités tout en organisant la circulation de l'information (Addahbi, 2020).

Figure N°2 : Modèle intégré de prévention et de lutte contre la fraude

Source : Auteur, assistée par l'IA

4.1. Modèle intégré de maîtrise du risque de fraude

Le premier principe du modèle est la responsabilité du conseil et de la direction. Ils doivent définir une politique de tolérance au risque, approuver les principes éthiques, surveiller les risques significatifs et s'assurer que les moyens nécessaires sont disponibles. Le deuxième principe est la prévention par les processus : séparation des tâches, autorisations, contrôles automatisés, rapprochements et supervision. Le troisième principe est l'assurance : l'audit interne teste la conception et le fonctionnement des contrôles et évalue la capacité de l'organisation à gérer les risques. Le quatrième est la réaction : les signalements doivent être examinés selon une procédure documentée, avec conservation des preuves et décisions de remédiation. (Addahbi, 2020).

Dans ce modèle, le comité d'audit constitue un point de convergence. Il reçoit les informations critiques sur les risques, les résultats d'audit, les incidents et les plans d'action. L'audit interne conserve son indépendance et n'assume pas les responsabilités opérationnelles. La direction reste responsable de la conception et du fonctionnement du contrôle interne. Cette séparation des responsabilités est essentielle pour éviter une situation dans laquelle l'auditeur serait amené à auditer un système dont il est lui-même le propriétaire. (El Bahlouli et al. 2019).

Lorsqu'un signalement est reçu, l'organisation doit disposer d'un protocole gradué : qualification initiale, analyse de matérialité, décision d'investigation, préservation des données, attribution des responsabilités, communication aux organes compétents et plan de remédiation. Le dispositif doit distinguer les erreurs, les négligences, les conflits d'intérêts et les actes intentionnels. Cette distinction améliore la qualité des décisions et évite de transformer chaque anomalie en accusation de fraude. La remédiation doit ensuite traiter la cause racine, et pas seulement la personne impliquée (Addahbi, 2020).

4.2. Recommandations managériales et institutionnelles

Les résultats de l'analyse montrent que la prévention de la fraude ne peut pas être réduite à la mise en place de quelques procédures de contrôle. Elle suppose une organisation cohérente dans laquelle la gouvernance, les dispositifs de contrôle, l'audit interne et les mécanismes de signalement jouent des rôles complémentaires. Dans cette perspective, les recommandations qui suivent visent surtout à renforcer les pratiques existantes, à mieux répartir les responsabilités

et à favoriser une culture organisationnelle davantage orientée vers la prévention et la maîtrise des risques de fraude :

1. Mettre à jour la cartographie au moins annuellement et après tout changement majeur. Une évaluation régulière de la maturité du dispositif permettra d'identifier les principales faiblesses.
2. Adopter une politique antifraude approuvée par le conseil et communiquée au personnel. L'engagement éthique des dirigeants doit également être intégré à leur évaluation.
3. Définir clairement les rôles de la direction, du contrôle interne, de la conformité, de l'audit interne et du comité d'audit. L'audit interne doit bénéficier d'un accès direct au comité d'audit ou au conseil.
4. Mettre en place des canaux d'alerte confidentiels et des procédures de traitement clairement définies. Le signalement d'une anomalie doit être considéré comme un moyen de protéger l'entreprise.
5. Utiliser des indicateurs simples, tels que le taux de clôture, l'ancienneté et la criticité des recommandations. Ce suivi permettra de mieux identifier les actions qui restent sans suite.
6. Renforcer les compétences des auditeurs en analyse de données, cybersécurité, investigation et gestion des risques. L'analytique devrait être davantage utilisée dans les processus fortement exposés à la fraude.
7. Faire du comité d'audit un véritable organe de supervision des risques, du contrôle interne et de la fraude, au-delà de la simple revue des comptes.
8. Développer des recherches sectorielles permettant de mesurer la maturité des dispositifs antifraude et d'analyser leur relation avec la performance et le risque des entreprises

En définitive, ces recommandations ne doivent pas être considérées comme des mesures indépendantes les unes des autres. Leur efficacité dépend surtout de leur cohérence et de la capacité de l'entreprise à les inscrire dans son fonctionnement quotidien. Une gouvernance impliquée, un contrôle interne adapté, un audit interne réellement indépendant, des mécanismes d'alerte crédibles et un suivi régulier des risques constituent, ensemble, les conditions nécessaires à une prévention plus efficace de la fraude.

4.3. Limites de l'étude et perspectives de recherche

Cette étude présente plusieurs limites. D'abord, elle repose principalement sur une analyse documentaire et ne permet pas d'estimer statistiquement l'incidence de la fraude dans l'ensemble des entreprises marocaines. Ensuite, les études empiriques marocaines disponibles portent sur des populations et secteurs différents, ce qui limite les comparaisons directes. Enfin, la fraude demeure un phénomène sous-déclaré et sensible, ce qui rend les enquêtes quantitatives particulièrement dépendantes de la confiance des répondants et de la qualité des instruments de mesure.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes. Une première recherche pourrait construire un indice de maturité antifraude des entreprises marocaines à partir d'une enquête auprès des directeurs d'audit interne, membres de comités d'audit et dirigeants. Une deuxième pourrait tester économétriquement l'effet de l'indépendance de l'audit interne, de l'expertise du comité d'audit et de la digitalisation sur la fréquence des incidents ou sur la qualité des contrôles. Une troisième piste consisterait à comparer les entreprises cotées, les entreprises publiques et les PME afin d'identifier les effets de taille, de structure de propriété et de secteur.

Conclusion

L'analyse montre que la lutte contre la fraude ne peut être réduite à l'existence d'un service d'audit interne. La prévention et la détection reposent sur une architecture de gouvernance dans laquelle les responsabilités sont distribuées et reliées : le conseil définit les attentes et exerce la surveillance, la direction met en œuvre les contrôles, les fonctions de gestion des risques et de conformité structurent la maîtrise opérationnelle, l'audit interne apporte une assurance indépendante et les mécanismes d'alerte permettent de faire remonter les anomalies. L'efficacité du système dépend ainsi de la cohérence de l'ensemble plutôt que de la sophistication d'une fonction isolée.

Dans le contexte marocain, les réformes du cadre de gouvernance et la professionnalisation progressive de l'audit créent un environnement favorable. Les travaux empiriques disponibles suggèrent un lien positif entre audit interne, gouvernance et prévention de la fraude, mais ils montrent également que les pratiques restent hétérogènes. La principale difficulté réside donc moins dans l'absence de référentiels que dans leur appropriation effective par les organisations,

leur adaptation à la taille des entreprises et la capacité des organes de gouvernance à exercer réellement leurs responsabilités.

La contribution principale de cet article consiste à proposer une lecture intégrée de la relation entre audit interne, gouvernance et fraude. Pour les entreprises marocaines, cette approche implique de renforcer simultanément l'indépendance de l'audit interne, la compétence des comités d'audit, la qualité du contrôle interne, les dispositifs d'alerte et les outils numériques de détection. À terme, la lutte contre la fraude doit être considérée non comme une dépense de conformité, mais comme un investissement dans la qualité de l'information, la confiance des parties prenantes et la durabilité de la création de valeur.

Bibliographie

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) (2024), *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*, Austin, TX, ACFE.

ADDAHBI, Idriss ; ADDAHBI, Sophia (2020), « Étude de l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les entreprises publiques : Modèle des capacités de l'audit interne », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol. 2, n° 3, 2018.

AMMC (Autorité Marocaine du Marché des Capitaux) (2021), *Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise : Consultation publique des projets de codes de gouvernance d'entreprise 2021*, Rabat, AMMC.

BAKHTAOUI, Mimoun ; OURIACHI, Nisrine (2020), « L'audit interne mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc : État des lieux », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol. 4, n° 1, 2020, pp. 83–110.

BENGRICH, Mustapha ; EL GHADOUIA, Mohamed (2020), « Étude de l'influence de l'audit interne sur la performance globale des entreprises de la région Souss Massa », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 1, n° 2, 2020, pp. 98–116. [https://doi.org/10.5281/zenodo.3866249]

BENAZZI, K. (2023), « Audit interne et performance de la gouvernance des entreprises et établissements publics (EEP) au Maroc : Étude empirique », *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 2, n° 1, 2023.

BOUAZIZ SI, Mohamed ; MAALEMI, Tarik (2023), « Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit), comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : Revue de littérature », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, Vol. 4, n° 2, 2023, pp. 84–107. [https://doi.org/10.5281/zenodo.7659018]

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2013), *Internal Control – Integrated Framework*, Durham, NC, COSO.

COSO ; ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) (2023), *Fraud Risk Management Guide*, 2e éd., COSO/ACFE.

EL BAHLOULI, Lamiaa ; MISOID, Mahjouba ; SALEHDDINE, Abdelmjid (2019), « L'impact de l'audit interne sur la performance des PME marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 2, n° 4, 2019, pp. 327–346. [https://doi.org/10.5281/zenodo.3520074]

EL IDRISSI, T. (2017), « L'apport du contrôle interne et d'audit interne à la bonne gouvernance des entreprises : une étude quantitative sur les entreprises marocaines », *International Review of Economics, Management and Law Research*.

GHARRAFI, Mehdi (2022), « Efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques marocaines à activité marchande : Vérification du rôle modérateur des relations entre les auditeurs internes et externes à l'aide de la technique PLS-SEM », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 5, n° 3, 2022, pp. 1097–1119.

GHARRAFI, Mehdi (2022), « Le rôle de l'audit interne et les pratiques de la bonne gouvernance dans la prévention de la fraude : Cas des offices marocains à activité marchande », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 3, n° 2, 2022, pp. 204–217.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2020), *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*, Lake Mary, FL, The IIA.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2024a), *Global Internal Audit Standards*, Lake Mary, FL, The IIA.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2024b), *Internal Auditing and Fraud: Assessing Fraud Risk Governance and Management at the Organizational Level*, 3e éd., Lake Mary, FL, The IIA.

La référence 2024b correspond bien à la 3e édition, publiée comme guide de pratique globale le 26 avril 2024, et remplace l'édition de 2022. La référence 2024a correspond aux *Global Internal Audit Standards*, publiés le 9 janvier 2024 et devenus applicables en janvier 2025.

JENSEN, Michael C. ; MECKLING, William H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, 1976, pp. 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X]

LAMKARAF, Ikram (2020), « La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des entreprises privées au Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3, n° 1, 2020, pp. 1010–1027. [https://doi.org/10.5281/zenodo.3678762]

MAROC (s.d.), *Loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes, telle que modifiée et complétée*.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2021), *OECD Corporate Governance Factbook 2021*, Paris, OECD Publishing. [https://doi.org/10.1787/783b87df-en]

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2023), *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, Paris, OECD Publishing. [https://doi.org/10.1787/ed750b30-en]

POWER, Michael (1997), *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press.

SAWYER, Lawrence B. ; DITTENHOFER, Mortimer A. ; SCHEINER, James H. (2012), *Sawyer's Internal Auditing*, Altamonte Springs, FL, The Institute of Internal Auditors.

SPIRA, Laura F. ; PAGE, Michael (2003), « Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, n° 4, 2003, pp. 640–661. [https://doi.org/10.1108/09513570310492335]

WOLFE, David T. ; HERMANSON, Dana R. (2004), « The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud », *The CPA Journal*, Vol. 74, n° 12, 2004, pp. 38–42.