

**Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi
Sarbanes-Oxley : Évaluation et proposition d'une démarche
d'implémentation pour les entreprises marocaines**

**Internal control Over Financial Reporting and Sarbanes-Oxley
Act requirements: Evaluation and proposal of an implementation
approach for Moroccan companies**

EZ-ZARZARI Zakaria

Enseignant-chercheur à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Ibn Tofail – Kénitra

Laboratoire Economie et management des organisations

zakaria.ezzarzari@gmail.com

Yassine HILMI

Enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale du Commerce et de Gestion

Université Chouaib Doukkali - EL Jadida

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management

Yassine.hilmi@gmail.com

Date de soumission : 20/01/2020

Date d'acceptation : 07/03/2020

Pour citer cet article :

EZZARZARI Z. & HILMI Y. (2020) « How companies choose their type of funding: Aeronautical Industry? »,
Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 775 – 795

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3736807>

Résumé

Compte tenu du souci de plus en plus croissant des managers à maîtriser l'information financière fournie aux actionnaires et aux marchés financiers, plusieurs lois et normes se sont intéressées à la mise en place d'un contrôle interne efficace de l'information financière. Parmi elles, figurent essentiellement la loi Sarbanes-Oxley et la norme PCAOB qui essaient de trouver une solution au contrôle interne lié à l'information financière notamment après la multiplication des scandales financiers.

Au Maroc, l'application de ces lois et normes n'est exigée que pour le secteur financier. Or le contrôle interne concerne toutes les entreprises, et ce quel que soit leur secteur d'activité. Aussi et dans l'objectif de permettre au management une maîtrise complète du processus de contrôle de l'information financière, nous avons essayé, dans le cadre du présent travail, de proposer une démarche d'évaluation et de mise en place du contrôle interne de l'information financière dans une entreprise donnée.

Mots clés : contrôle interne ; information financière ; Sarbanes-Oxley ; audit ; normes d'audit.

Abstract

Given the concern increasingly growing to master the financial information provided to shareholders and financial markets, several laws and standards have as a goal the establishment of an effective internal control over financial reporting.

Among these standards, we can distinguish Sarbanes-Oxley and the PCAOB standard that aim to find a solution to the internal control related to financial information especially after the rise of financial scandals.

Even if internal control concerns all companies In Morocco, the application of those laws and standards still required only for the financial sector.

Thus to enable the management a complete mastery of financial information control, we have tried, through this work paper to develop both an evaluation and implementation process of the internal control of the financial information.

Keywords : internal control ; financial information ; Sarbanes-Oxley ; audit ; auditing standards.

Introduction

La multiplication des crises financières ces dernières années a mis en évidence l'importance du contrôle interne vis-à-vis de l'information financière présentée par l'entreprise. En effet, le rôle du contrôle interne est d'améliorer la performance de l'entreprise via la mise en place des procédures et la sauvegarde du patrimoine sans toutefois négliger son rôle dans la fiabilisation de l'information financière présentée.

Pour rendre le contrôle interne plus efficient, plusieurs textes et normes s'y sont intéressés notamment la loi Sarbanes-Oxley et les normes de PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*).

Hormis le coût élevé, l'article 404 de la loi Sarbanes-Oxley responsabilise le management de l'entreprise notamment le directeur général et le directeur financier sur l'appréciation annuelle du contrôle interne en produisant un rapport annuel mentionnant la responsabilité du management sur la mise en place d'une structure de contrôle interne adéquate ainsi que des procédures de communication financière et leur évaluation à la date de la clôture des comptes.

À la suite de l'adoption de cette loi, la SEC (*Securities and Exchange Commission*) a publié une règle d'application de l'article 404 par laquelle, elle considère que la constatation de faiblesses majeures au niveau du contrôle interne le rend inexistant. Ainsi, le management doit établir un rapport annuel, évaluant la matérialité des procédures de contrôle interne, exigeant aux entreprises cotées d'utiliser une structure du contrôle interne appropriée et recommandant celle définie par le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Par ailleurs, le management doit rendre compte trimestriellement de toute faiblesse significative du contrôle interne et obtenir auprès des auditeurs de la société une attestation sur l'évaluation effectuée conformément aux standards émis par le PCAOB.

Après la publication de la SEC, le PCAOB a publié une norme concernant le contrôle interne de l'information financière, destinée aux entreprises cotées sous intitulé « An audit of internal control over financial reporting that is integrated with an audit of financial statements – Auditing standard N°5 ».

Toutefois, malgré la règle émise par la SEC et la norme introduite par le PCAOB, aucun écrit (texte ou recommandation) n'est élaboré dans le sens d'évaluer et de mettre en place un contrôle interne efficace de l'information financière.

Compte tenu de ces constats, nous allons répondre à la question suivante :

« Comment peut-on évaluer et mettre en place le contrôle interne conformément aux exigences de la loi Sarbane-Oxley dans le cas marocain ? »

Nous commençons en premier lieu par une revue de littérature par laquelle nous allons présenter les fondements théoriques du contrôle interne. Par la suite nous allons présenter les exigences la loi SOX et les nouveautés du COSO 3 parue en 2013. Finalement nous allons proposer une démarche d'évaluation et de mise en place d'un contrôle interne efficient au sein des entreprises marocaines en conformité avec le COSO et la norme 5 du PCAOB.

1. Fondements théoriques du contrôle interne

La performance de l'entreprise est liée d'une façon directe à son système de contrôle interne et à son efficacité dans la supervision de ses activités c'est la raison pour laquelle son existence et son efficacité sont indispensables au développement de l'entreprise.

1.1 Notion du contrôle interne

Le contrôle interne est un ancien concept développé au fur et au mesure du développement des activités des entreprises pour couvrir de plus en plus des activités stratégiques dépassant la logique purement financière.

Cette évolution a donné lieu à de nombreuses définitions :

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977¹ : *«Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».*

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne en 1978² : *«Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et*

¹ Bernard Grand, Bernard Verdalle, 1999 : Audit comptable et financier, Economica 2ème édition p.63

² Jaques Renard, Louis Gallois, 2010 : Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation P.135

efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987³ : «*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 comptes annuels qui en découlent ».*

1.2 Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif indispensable au sein d'une entreprise. Il assure la continuité de l'entreprise et il vise la protection de son patrimoine à travers la mise en place des mécanismes convenables.

Plus particulièrement, le contrôle interne vise :

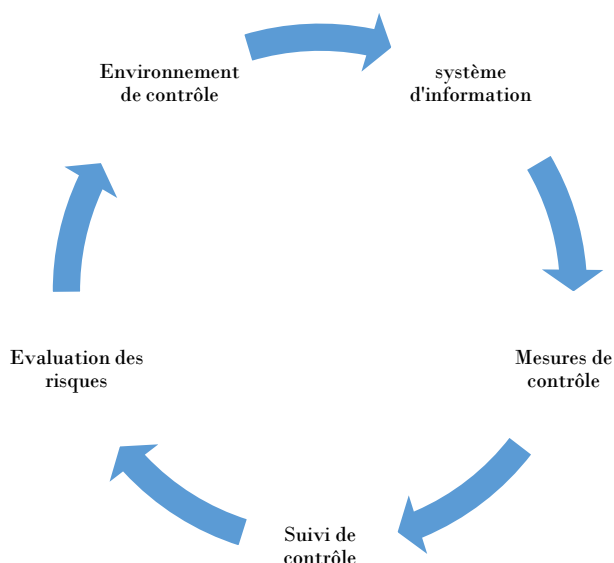
- La protection du patrimoine : Il ne s'agit pas de protéger seulement de l'actif corporel, mais également l'actif incorporel tels que le savoir-faire, l'homme (élément précieux de la production), l'image de l'entreprise et sa technologie.
- La conformité aux lois et aux règlements : Il s'agit de veiller à ce que toutes les lois et les réglementations présentes dans l'environnement de l'entreprise soient connues et appliquées dans les délais convenables.
- L'application des orientations stratégiques du pouvoir exécutif : Il s'agit de veiller à ce que le personnel de l'entreprise soit informé des orientations stratégiques de l'entreprise et applique les instructions émanant de la direction générale afin d'atteindre les objectifs souhaités.
- La fiabilité et l'intégrité de l'information financière : Il s'agit de veiller à ce que l'entreprise présente une information et vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible.

1.3 Composantes du contrôle interne

Selon la norme d'audit ISA 315, le terme « contrôle interne » est beaucoup plus large que les mesures de contrôle simples, telles que la séparation des tâches, les autorisations, les

³ Jaques Renard, Louis Gallois, 2010 : Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation P.135

rapprochements de comptes, etc. Le contrôle interne comprend cinq composants déterminants :



1.3.1 L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le fondement d'un contrôle interne efficace, garantissant une bonne structure et discipline pour l'entité. Il donne le ton d'une organisation, influençant le comportement du personnel vis-à-vis des contrôles, ainsi que ses connaissances.

L'environnement de contrôle inclut les fonctions de gouvernance d'entreprise et de direction. Il traite aussi les attitudes, les connaissances et les actions des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, ainsi que la direction, en ce qui concerne le contrôle interne et son importance dans l'entité⁴.

L'environnement de contrôle influence la culture de l'entreprise et détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant une discipline, une organisation et une culture de reconnaissance de la nécessité des contrôles (OUTSEKI J, 2019).

⁴ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 54-59

1.3.2 L'évaluation des risques⁵

Le processus d'évaluation des risques fournit à la direction les informations requises pour déterminer quels sont les risques de fraudes, ainsi que les risques liés à l'activité, qui devraient être gérés et les actions à entreprendre. La direction peut initier des plans, des programmes ou des actions pour traiter les risques spécifiques, ou bien elle peut décider d'accepter un risque à cause des coûts des contrôles ou pour d'autres considérations.

1.3.3 Le système d'information⁶

La direction et les personnes constituant le gouvernement d'entreprise ont besoin d'une information fiable pour gérer l'entité, atteindre les objectifs fixés et identifier, évaluer et répondre aux facteurs de risques.

Cela nécessite que des informations pertinentes soient identifiées, captées et communiquées/diffusées à temps au personnel (à tous les niveaux hiérarchiques de l'entité) qui en a besoin pour ses prises de décisions.

Un système d'information se compose d'infrastructures (avec des composants physiques et matériels), de logiciels, de personnels, de procédures et de données. De nombreux systèmes d'informations ont largement recours aux technologies informatiques (TI). Ils identifient, captent, traitent et distribuent des informations pour assurer la réalisation des objectifs d'élaboration des informations financières et de contrôle interne.

Un système d'information pertinent, afférent aux objectifs de l'information financière, comprend les processus opérationnels de l'entité et le système comptable.

1.3.4 Les mesures de contrôle⁷

Les mesures de contrôle sont représentées par les règles et les procédures qui permettent de s'assurer que les directives de la direction sont bien appliquées. Cela comprend, par exemple, les contrôles pour s'assurer que des marchandises ne sont pas livrées à des clients présentant des risques d'insolvabilité ou pour s'assurer que seuls les achats autorisés sont effectués. Ces

⁵ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 59-61

⁶ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 61-64

⁷ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 64-69

contrôles traitent les risques qui, s'ils n'étaient pas atténués, menaceraient la réalisation des objectifs de l'entité.

Les mesures de contrôle (que ce soit au niveau des systèmes informatisés ou bien au niveau des systèmes manuels) sont conçues pour atténuer les risques liés aux activités quotidiennes telles que le traitement des transactions (processus opérationnels tels que les ventes, les achats et les salaires) et la sauvegarde des actifs.

Les processus opérationnels sont des ensembles structurés d'activités mis en place pour produire un résultat bien déterminé. Les contrôles des processus opérationnels peuvent être généralement classés en tant que mesures de prévention, de détection et de correction, ou bien en tant que mesures compensatoires ou de direction.

1.3.5 Le suivi du contrôle interne⁸

Le suivi du contrôle assure l'évaluation permanente de l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne. L'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles et, le cas échéant, d'entreprendre les actions correctives qui s'imposent.

La surveillance fournit à la direction des rétroactions basées sur le fait que le système de contrôle interne qu'elle a conçu pour atténuer les risques est :

- Efficace compte tenu des objectifs de contrôle énoncés ;
- Correctement compris et mis en place par les employés ;
- Utilisé et appliqué quotidiennement ;
- Nécessite des modifications ou des améliorations pour refléter les changements intervenus.

La direction réalise le suivi des contrôles à travers des activités continues, des évaluations ponctuelles ou une combinaison de ces deux moyens.

2. La loi SOX et le contrôle interne

La loi SOX constitue aujourd'hui l'un des piliers importants de la bonne gouvernance et de la publication de l'information financière depuis les textes fondateurs de la SEC.

⁸ IFAC, guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 70-71

Dans le but d'accroître la responsabilité des entreprises face aux informations publiées et protéger les investisseurs, trois grands principes sont introduits par cette loi notamment l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des organes contrôleurs afin d'instaurer un climat de confiance dans les marchés financiers.

2.1 Date de sortie et le périmètre de la loi SOX

La loi SOX est une loi fédérale américaine introduite en 2002 dans le cadre de la réforme de la comptabilité des entreprises cotées et de la protection des investisseurs. Sa mise en application est répartie en deux dates :

- 15 juin 2004 pour les sociétés américaines avec un flottant supérieur à 75 millions de dollar
- 15 avril 2005 pour les autres sociétés américaines et les sociétés étrangères immatriculées aux Etats-Unis. Cette date a été reportée par la SEC jusqu'au 15 juillet 2006.

En effet, trois catégories de sociétés sont concernées par cette loi⁹ :

- Sociétés américaines immatriculées aux Etats-Unis
- Sociétés étrangères immatriculées aux Etats-Unis et leurs filiales dont elles ont le contrôle
- Les filiales des sociétés américaines cotées aux Etats-Unis

2.2 La loi SOX et les normes du PCAOB relatives au contrôle interne

Suite à la publication de la loi SOX notamment l'article 404, le PCAOB a adopté en mars 2004 la norme N°02 relative au contrôle interne. Cette norme présente les informations qu'un auditeur doit fournir lorsqu'il constate une faiblesse significative du contrôle interne. Elle précise les étapes à suivre lors d'un audit de contrôle interne et incite les auditeurs à un examen plus approfondi du système du contrôle interne¹⁰.

⁹ La loi est disponible dans le site gouvernemental américain suivant :

<https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

¹⁰ The CPA journal, 2005, N°5, p 22-27

Toutefois, les missions concernées par la norme 02 du PCAOB restent facultatives et sur la demande des entreprises cotées ce qui est considéré comme une faiblesse au niveau de cette norme¹¹.

Tenant compte de la faiblesse de la norme 02 du PCAOB, une nouvelle norme est publiée en Mai 2007 par le PCAOB et approuvée en juillet 2008 par le SEC. Cette nouvelle norme constitue une innovation en matière du contrôle interne du fait qu'elle a décrit dans un document de 120 pages les objectifs et les exigences de la vérification du contrôle interne de l'information financière.

En effet, la norme N°5 du PCAOB exige :

- Une vérification intégrée par laquelle le vérificateur qui procédera à la vérification du contrôle interne doit être le même qui a vérifié les états financiers.
- L'obtention d'une appréciation écrite de la direction par le vérificateur sur les travaux qui a réalisé en matière de contrôle interne de l'information financière.
- La rédaction d'un rapport par le vérificateur dans lequel il présente l'efficacité du contrôle interne de l'information financière à la date d'obtention de l'appréciation de la direction de l'entreprise objet de vérification.

2.3 Le COSO : Référentiel d'évaluation du contrôle interne recommandé par la SEC

Historiquement, c'est le sénateur américain Treadway qui a initié en 1980 une recherche sur le contrôle interne. Suite à cette initiation que s'est créée aux Etats-Unis la commission Treadway qui a donné naissance à un référentiel connu sous le nom COSO Framework.

En effet, le COSO définit le contrôle interne comme « *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* »¹².

Ainsi, les objectifs du contrôle interne sont enrichis par l'introduction du volet stratégique entre le COSO 1 du 1980 et le COSO de 2004 comme le montre le tableau suivant :

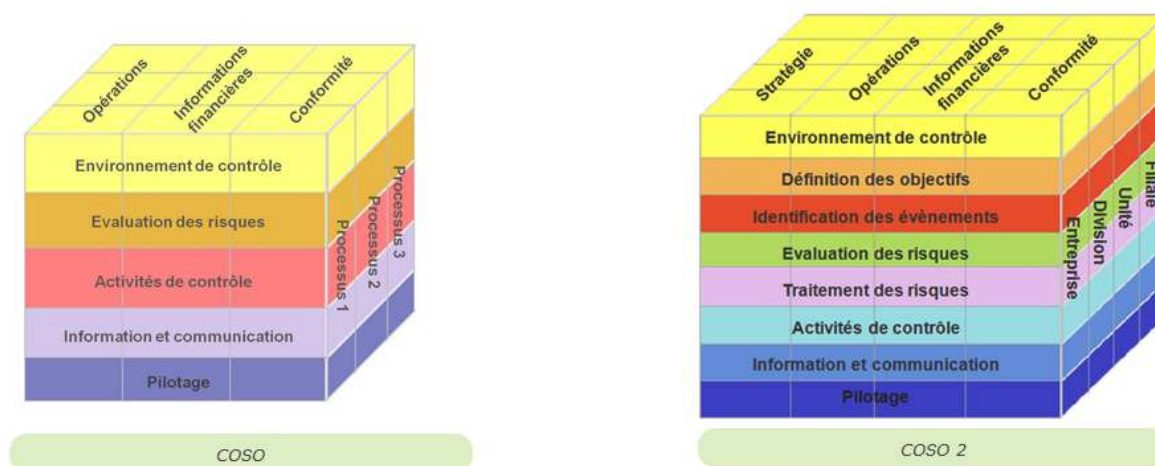
Objectifs COSO 1	Objectifs COSO 2
Opérations	Opérations

¹¹ International Accounting Bulletin, 2005, N°365, p 10

¹² Jaques Renard, Louis Gallois: Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 2010, Septième édition, P.137

Informations financières	Informations financières
Conformité	Conformité
	Stratégie

Ces objectifs sont inclus dans un cube à trois dimensions qui regroupe également les composants de l'entreprise et ses divisions. La figure ci-dessous montre l'évolution du cube entre le COSO 1 et le COSO 2 :



En 2013, la Treadway commission a mis à jour son référentiel en donnant naissance au COSO 3. La principale actualisation concerne la codification des 17 principes sous-jacents aux 5 composantes du contrôle interne. On peut résumer ces 17 principes comme suit¹³ :

Composantes du contrôle interne	Principes
Environnement de contrôle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fais la démonstration de l'engagement envers l'intégrité et les valeurs éthiques 2. Exerce une responsabilité de surveillance 3. Établi des structures, des pouvoirs et des responsabilités 4. Témoinne d'un engagement envers la compétence 5. Instaure pour chacun une obligation de rendre compte à l'égard du contrôle interne
Évaluation des risques	<ol style="list-style-type: none"> 6. Fixe des objectifs suffisamment précis 7. Identifie et analyse les risques 8. Évalue le risque de fraude

¹³ Deloitte, comité de vérification en bref, Mars 2014, P 2

	9. Identifie et analyse les changements importants
Activités de contrôle	10. Sélectionne ou conçoit des activités de contrôle 11. Sélectionne ou conçoit des contrôles généraux à l'égard de la technologie 12. Déploie des activités de contrôle au moyen de politiques et de procédures
Information et communication	13. Utilise des informations pertinentes 14. Communique à l'interne 15. Communique à l'externe
Activités de suivi	16. Effectue des évaluations continues ou ponctuelles 17. Évalue et communique les déficiences

Cette mise à jour du référentiel, a mis l'accent également sur le rôle du conseil d'administration notamment via le billet des comités d'audit dans la surveillance du contrôle interne. Plus précisément, le COSO 3 souligne¹⁴ :

- Le rôle du conseil d'administration dans l'environnement de contrôle, notamment dans l'établissement d'attentes claires concernant l'intégrité et l'éthique, les conflits d'intérêts, le respect des codes de conduite et autres questions.
- L'évaluation par le conseil d'administration du risque de contournement des contrôles internes par la direction et l'examen soigneux qui doit être fait de la possibilité que la direction contourne de tels contrôles.
- L'établissement et le maintien d'une communication ouverte entre la direction et le conseil d'administration, et l'établissement de lignes distinctes de communication, telles que des lignes de dénonciation.

3. Implémentation du contrôle interne de l'information financière : Évaluation et démarche de mise en place

Le référentiel COSO n'a toujours pas proposé une démarche via laquelle une entreprise pourra mettre en place efficacement le contrôle interne de l'information financière.

Ainsi, bien que la norme N°05 du PCAOB propose que l'auditeur qui certifie les états financiers doive remettre un rapport sur l'évaluation du contrôle interne à la direction de

¹⁴ Deloitte, comité de vérification en bref, Mars 2014, P 04

l'entreprise, aucune démarche n'est proposée à cet effet par la norme pour que l'entreprise procède à la mise en place d'un contrôle interne efficient. Seule l'assistance par un prestataire externe est proposée par la norme.

En conséquence, nous allons essayer de proposer une démarche via laquelle, une entreprise marocaine pourra évaluer et mettre en place un contrôle interne conforme à la fois à la norme 5 du PCAOB et la loi Sarbanes-Oxley.

3.1 Initiation du projet

Tout projet nécessite des préalables à sa mise en œuvre. Toutefois cette démarche interne est similaire à aux démarches des cabinets externes.

3.1.1 Prise de connaissance de l'existant

Une prise de connaissance approfondie est nécessaire même si le projet sera conduit en interne. Cette prise de connaissance se déroulera comme suit :

- Analyse documentaire interne et externe : l'équipe de projet collecte tous les documents nécessaires à la compréhension des enjeux de l'entreprise.
- Les entretiens avec les responsables : l'équipe de projet procède à des entretiens pour comprendre les cycles et les processus de la production de l'information financière.
- l'environnement du contrôle : l'équipe de projet cherche l'existence d'un référentiel du contrôle interne (formalisé ou non formalisé) et essaie de l'obtenir.
- L'évaluation des risques : l'équipe de projet cherche les mécanismes via lesquels chaque entité mesure ses risques.

3.1.2 Organisation du projet

Chaque projet nécessite une organisation efficace pour aboutir à un résultat. Pour cette raison nous proposons la démarche suivante :

- Un comité de pilotage regroupant le top management de l'entreprise, le responsable audit interne et un administrateur du comité d'audit : ce comité sera chargé de :
 - Organiser le projet : choix des équipes et des méthodes d'organisation
 - Allouer les ressources nécessaires à la réalisation du projet
 - Valide les étapes clés du projet avec le comité de suivi
 - Valide le planning et approuve sa modification

- Un comité de suivi constitué des représentants de chaque entité de l'entreprise et des auditeurs internes. Ce comité sera chargé de :
 - Mettre en place l'organisation émise par l'équipe de pilotage.
 - Suivre l'avancement du projet et modifier l'ordonnancement des tâches sans modifier le planning.
 - Remonter les difficultés rencontrées par l'équipe de projet au comité de pilotage.
 - Valider le rapport établi par l'équipe de projet avant sa soumission au comité de pilotage
- Équipe projet : constituée des auditeurs internes et d'autres membres nommés par le comité de pilotage. Cette équipe sera chargée de :
 - Conduire et gérer le projet
 - Produire la documentation nécessaire
 - Évaluer les risques
 - Réalisation des tests
 - Établir les plans de correction
 - Rédaction du rapport final

3.2 Périmètre de contrôle

Cette phase appelée « Scoping » par la norme N°05 du PCAOB consiste à délimiter le périmètre de contrôle en procédant à une décomposition des cycles de l'entreprise en se basant sur ses états financiers. L'objectif de cette décomposition est d'identifier les erreurs susceptibles d'impacter le patrimoine de l'entreprise et l'image fidèle des états de synthèse publiés (Montant, fréquence d'erreur, probabilité de fraude, volume des opérations, etc...).

Au Maroc, le guide de l'audit établi par l'ordre des experts comptables divise les états financiers en 6 cycles notamment :

- Immobilisation
- Achats et fournisseurs
- Stocks
- Ventes et clients
- Paie et personnel
- Engagements hors bilan

Ainsi, d'autres cycles sont à prévoir et qui ont une relation directe avec la production des états financiers notamment :

- Cycle du périmètre de consolidation (pour les groupes)
- Cycle clôture des comptes
- Cycle système d'information destiné à la production de l'information financière
- Cycle juridico-financier

En plus, chaque cycle cité ci-dessus doit être décomposé en sous-cycles par exemple :

Cycle	Processus
Immobilisations	- Acquisition - Amortissement
Engagements hors bilan	- Biens (crédit-bail) - Méthodes d'évaluation et des méthodes comptables
Achats-fournisseurs	- Acquisition avec délai supérieur à 30 jours - Acquisition avec un délai inférieur à 30 jours

Finalement chaque processus doit donner lieu à un découpage en sous-processus, par exemple pour le cycle achats-fournisseurs :

- Paramétrage du compte fournisseur
- Gestion des commandes
- Gestion des réceptions
- Comptabilisation et remises
- Gestion de décaissements et délai de paiement

3.3 Travaux primaires

Durant cette étape, l'équipe de projet doit commencer par l'analyse des risques, puis la détermination des activités de contrôle.

Afin de procéder à l'analyse et à la hiérarchisation des risques, il est indispensable d'élaborer :

- Un canevas de matrice des risques : Ce canevas doit être réalisé en coordination avec toute l'équipe projet et les entités de l'entreprise afin de faciliter sa compréhension et son suivi par la suite.

- Fiche individuelle des risques : Pour chaque risque il faut une fiche qui permet de l'identifier en détail, ressortir les intervenants principaux, procéder à son évaluation et suivre les actions pour l'atténuer.

3.3.1 Analyse des risques

Cette étape devrait commencer par l'identification des risques présents au sein de l'entreprise. L'identification est réalisée en se basant sur les sous-processus émanant de la décomposition des processus et des cycles.

3.3.2 Hiérarchisation des risques

Les risques doivent être classifiés selon une hiérarchie comme suit¹⁵ :

Probabilité	Impact
Quasiment certain	Très significatif
Probable	Majeur
Possible	Modéré
Peu probable	Mineur
Rare	Non significatif

3.3.3 Évaluation de la maturité de contrôle

Selon la norme N°05 du PCAOB, pour se conformer à la loi SOX, il faut atteindre le niveau 4 de maturité. À cet effet, la norme 5 énumère les cinq niveaux suivants :

Niveau	Intitulé	Explication
1	Non fiable	Aucun contrôle n'est mis en place
2	Informel	Contrôle existant, mais non documenté (contrôle sur papier par la hiérarchie)
3	Standardisé	Contrôle mis en place et documenté, mais les tests périodiques ne sont toujours pas établis
4	Supervisé	Contrôle mis en place et documenté avec des outils automatisés limités
5	Optimisé	Contrôle mis en place et documenté et suivi en temps réel. Également des processus de contrôle automatique sont mis en

¹⁵ KPMG, outils 7 : exemple des cartographies des risques, 2015.

		place.
--	--	--------

Par la suite, l'entreprise doit entamer des actions d'évaluation en préparant des feuilles d'évaluation des risques en incluant :

1. Le cycle	2. Fréquence du contrôle
3. Le processus	4. Référence de la procédure
5. Le sous-processus	6. Conclusion sur le risque
7. Description du risque	8. Recommandation

Finalement un plan d'action doit être établi si le niveau de contrôle est inférieur à 3 selon les résultats obtenus. Autrement dit, le plan d'action sera établi pour le niveau 1 et le niveau 2.

Ce plan d'action doit remédier aux contrôles non fiables (absence totale du contrôle) et aux contrôles informels (les procédures informelles et non documentées). Sa mise en œuvre doit être faite par les responsables de sous processus, validée par les responsables de processus et les responsables des cycles avant d'être évaluée par l'audit interne.

À la fin des plans d'actions, des tests sur les contrôles clés doivent être effectués.

3.3.4 Test du contrôle interne de l'information financière

Les tests de contrôle consistent à vérifier si ce contrôle est bien conçu, et correctement appliqué.

Il s'agit pour l'auditeur de vérifier la réalité des contrôles, et ce par le biais de tests de conformité. Ces tests permettent de s'assurer que pour les processus significatifs toutes les étapes du processus et les contrôles qui ont été décrits sont appliqués, par un personnel ayant l'autorité et la compétence, nécessaires, pour réaliser de façon effective ces contrôles.

L'objectif final de ces tests est d'assurer que le contrôle interne mis en place ne peut être contourné par l'un du personnel. De même, le rôle de l'équipe de projet est capital pour la phase des tests.

Ainsi, pour que l'équipe procède à une évaluation correcte, 4 phases sont nécessaires :

- Détermination de la taille de l'échantillon : C'est-à-dire les seuils sur lesquels seront effectués ces tests ainsi que la nature des opérations à vérifier
- Mode opératoire et feuilles de tests : établi par l'équipe de projet, il consiste à choisir les techniques à adopter, les différents scénarios de résultats des tests et les

conclusions possibles. Pour en arriver, des feuilles de tests sont nécessaires comportant l'intitulé des processus, la référence et la description du risque, la référence de la procédure, la technique de test, etc...

- Compagne des tests : durant cette étape, la qualité du testeur est essentielle du fait que les types de test qu'il effectuera auront un impact sur le résultat obtenu (par exemple l'observation de l'existence du cachet comptabilisé sur les factures). Les conclusions du testeur portent essentiellement sur l'état du contrôle (existence et documentation) et sur le résultat de test (situation de résultat dans les niveaux précités de la norme N°05)
- Correction et suivi à travers un plan de correction : À la fin des travaux, une revue de résultat est élaborée par l'équipe de projet suivi d'une analyse des résultats obtenus et une proposition des actions correctives.

3.3.5 Appréciation des déficiences et rédaction du rapport

Cette étape est la dernière dans le processus d'évaluation et de mise en place. Elle consiste à apprécier ou qualifier les défaillances et les faiblesses soulevées durant tout le processus d'évaluation et de rédiger un rapport sur le contrôle interne.

Cette qualification se base sur deux facteurs :

- La probabilité qu'une déficience engendre une anomalie significative liée aux états de synthèse publiés
- L'impact de l'anomalie, c'est-à-dire les autres déficiences qu'elle peut engendrer.

Après la qualification des déficiences, un rapport sur le contrôle interne doit être produit et comprend les éléments suivants :

- Une déclaration sur la responsabilité de la direction sur le maintien du contrôle interne de l'information financière
- Une déclaration identifiant le cadre utilisé par la direction pour procéder à l'appréciation du contrôle interne de l'information financière
- Une appréciation de l'efficacité du contrôle interne de l'information financière

Conclusion

La maîtrise du contrôle interne par une entreprise est d'une importance cruciale bien que ce ne soit pas une tâche aisée en raison du coût trop élevé de sa mise en place.

La loi SOX a en effet essayé de trouver une solution pour un contrôle interne efficient même si elle présente certaines complexités dans son application, elle présente également certains avantages à savoir :

- Permettre aux entreprises de se doter d'un contrôle interne solide et efficient.
- Permettre aux entreprises de suivre en permanence les processus de la production de l'information financière et par conséquent la maîtrise des risques.
- Corriger les procédures défailtantes et contribuer à leur amélioration continue
- Harmoniser les processus et les cycles de la production de l'information financière

Toutefois, la réussite du projet est tributaire de la contribution de tout le management de l'entreprise. Les opérationnels d'un côté, les financiers et les auditeurs internes de l'autre côté afin d'aboutir à un contrôle interne efficace.

Bibliographie

Auditing Standard n°5, (Novembre 2007), « *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements* ».

COOPERS et LYBRAND, (2002), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », éditions d'Organisation.

Deloitte, (Mars 2014), « *comité de vérification en bref* ».

GRAND B. VERDALLE B., (1999), « *Audit comptable et financier* », Economica 2ème édition.

IFAC, (2013), « *guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises* », troisième édition, tome 1.

IFACI, (2007), Résultat des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, « *Le dispositif de contrôle Interne : cadre de référence* », Paris.

Institut de l'audit interne & PricewaterhouseCoopers, (2004) : « *La pratique du contrôle interne COSO Report* », éditions d'organisation.

Institut de l'audit interne, (2008), « *Sarbanes – Oxley Section 404 : A Guide for Management by Internal Controls Practitioners* », 2ème édition

International Accounting Bulletin, 2005, N°365

KANOUN I. (2012), « *Evaluation du CIIF en conformité avec la loi Sarbanes – Oxley : Proposition d'une approche combinée COSO et norme d'audit n° 5 du PCAOB* », Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du master CCA

KPMG, (2015), outils 7 : exemple des cartographies des risques.

Loi « Sarbanes-Oxley Act of 2002 ».

MISTRAL J ; DE BOISSEAU C. et LORENZI J-H, (2003), « *Les normes comptables et le monde Post* », Enron, Paris.

No, A. S. (2004). « *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements* ». AUDITING.

OUTSEKI J. (2019) « L'influence des composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique »
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 635- 650

Ordre des experts comptable du Maroc, Manuel d'audit légal et contractuel.

RENARD J. GALLOIS L. (2010), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Edition d'organisation.

TAYECH M-N, (2007), « *La certification du contrôle interne : Proposition d'un référentiel Vers une approche combinée COSO et la norme d'audit 5 du PCAOB* », mémoire pour l'obtention du diplôme national d'expert-comptable.

Price Waterhouse Coopers, (2004), « *Sarbanes-Oxley Act: section 404 Practical guidance for management* ».

Price Waterhouse Coopers, (2013), « *Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation selon le COSO 2013, annexe* ».

RAGHUNANDAN, K., & RAMA, D. V. (2006). « *SOX Section 404 material weakness disclosures and audit fees*». Auditing: A Journal of Practice & Theory, 25(1), 99-114.

RULE, F. (2003). « *Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports* ». SEC, June, 5.

SEC (2004). « *Approves PCAOB Auditing Standard Regarding Audits of Internal Control in Conjunction with an Audit of Financial Statements* ». June, 2004-83.

Securities and Exchange Commission. (2005). « *Extension of compliance dates for non-accelerated filers and foreign private issuers regarding internal control over financial reporting requirements* ». Retrieved April, 12(2005), 2005-30.