

## **L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités**

## **The impact of internal audit on the performance of Moroccan SMEs: an essay on constraints and opportunities**

**EL BAHLOULI LAMIAA**

Doctorantes en sciences de gestion - FSJES de Casablanca,  
Université Hassan II.  
Audit et contrôle de gestion  
[elbahlouli.lamiaa@gmail.com](mailto:elbahlouli.lamiaa@gmail.com)

**MISOID MAHJOUBA**

Doctorantes en sciences de gestion - FSJES de Casablanca,  
Université Hassan II.  
Audit et contrôle de gestion  
[misoidmahjouba@gmail.com](mailto:misoidmahjouba@gmail.com)

**SALEHDDINE ABDELMJID**

Professeur Universitaire à la FSJES de Casablanca- Université Hassan II.  
Audit et contrôle de gestion  
[a.salahddine@gmail.com](mailto:a.salahddine@gmail.com)

**Date de soumission** : 19/08/2019

**Date d'acceptation** : 16/10/2019

**Pour citer cet article** :

EL BAHLOULI L. & al (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 « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 327 - 346

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3520074>

## Résumé :

L'objectif de ce travail consiste à présenter le rôle que l'audit interne peut jouer dans l'amélioration de la performance des PME marocaines. Malgré qu'il s'agisse d'une activité réservée aux grandes entreprises et organisations, l'audit interne peut en réalité s'appliquer à la plupart des entreprises, même les PME.

Et puisque la majorité des PME, souffrent d'une absence d'objectifs précis, cohérents et chiffrables et d'une stratégie claire vis-à-vis des différents risques qui peuvent influencer leur compétitivité et leur position dans le marché voire même leur survie face aux différents changements de la conjoncture économique, l'audit interne comme ses homologues: contrôle de gestion, audit externe, inspection....reste un moyen qui apporte à travers ses outils une certaine assurance au processus de gestion de l'entreprise afin d'améliorer sa performance en interne comme en externe.

Le présent article, met l'accent sur les différentes contraintes qui empêchent la PME Marocaine de se doter d'une fonction d'audit interne, et propose l'externalisation comme une solution alternative et temporaire.

**Mots clés :** PME marocaine ; performance ; risque ; audit interne ; contrôle interne ; .

## Abstract:

The objective of this work is to present the role that internal audit can play in improving the performance of Moroccan SME. Although this is an activity reserved for large companies and organizations, internal audit can actually apply to most businesses, even small businesses.

And since the majority of SME suffer from a lack of precise, coherent and measurable objectives and a clear strategy to the various risks that can influence their competitiveness and their position in the market or even their survival in the face of various changes in the economic situation, the internal audit as its counterparts: management control, external audit, inspection.... is a means that provides through its tools some assurance to the management process of the company to improve its performance in internally and externally.

This article focuses on the different constraints that prevent the Moroccan SME from having an internal audit function, and proposes outsourcing as an alternative and temporary solution.

**Keywords:** Moroccan SMEs; performance; risk; internal audit; internal control.

## Introduction :

Les PME sont placées au centre de préoccupation de tous les acteurs de la société marocaine : pouvoirs publics, financiers, investisseurs, chercheurs etc., l'importance donnée à cette catégorie d'entreprises revient à son rôle significatif dans le tissu économique non seulement au Maroc mais partout dans le monde, elles participent de manière positive à la dynamique économique, à la création d'emplois et au développement régional et local du pays elles représentent l'essentiel du tissu entrepreneurial, soit une proportion dépassant les 95%, selon l'OCDE<sup>1</sup>.

Pour le développement des PME, l'Etat a fourni plus d'efforts au niveau de la création d'un climat favorable des affaires à travers la constitution d'un cadre juridique spécifique à cette catégorie d'entreprises et à travers l'accompagnement des investissements par : Maroc PME (ancienne Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise ) via le programme de sensibilisation, de formation et de conseil, mais malgré ses efforts la plupart des PME trouvent des difficultés à décoller et reste leur principal défi quotidien est la survie face à une conjoncture de plus en plus mobile.

Plusieurs sont les problèmes auxquels les PME au Maroc sont confrontés d'ordre interne ou externe, ces obstacles menacent la performance de la PME et même sa pérennité, ils sont considérés comme étant un frein au développement de cette dernière, puisqu'ils limitent l'efficacité et la viabilité de la PME, sachant que cette dernière doit être différenciée dans son traitement par rapport à la grande entreprise et nécessite un soutien spécifique, mieux adapté à ses besoins.

C'est pourquoi le développement de la PME doit représenter une préoccupation essentielle des gestionnaires et des dirigeants, qui doivent être de plus en plus responsables vis-à-vis de l'amélioration de la performance de leurs entreprises, mais peut-on parler de la performance, sans parler des outils de gestion ?

L'audit interne est l'un des outils efficaces pour l'entreprise dans sa quête vers la performance, il permet à l'entreprise, par son processus de contrôle des risques, de surmonter les défis et les obstacles et d'être plus performante et, par là, plus compétitives.

La problématique autour de laquelle s'articule le propos de cet article repose principalement sur la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de la PME. Ladite

---

<sup>1</sup>OCDE : l'organisation de coopération et de développement économique.



problématique nous pousse à poser la question suivante : *comment faire apprécier le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de la PME ? Et qu'est-ce qui empêche cette dernière de bénéficier des apports de cet outil de gestion ?* Ceci nous amène à vérifier les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la PME, elle aussi comme toute organisation peut faire recours à l'audit interne, malgré les contraintes auxquelles elle est confrontée.

Hypothèse 2 : L'audit interne donne à la PME une assurance sur la maîtrise de ses risques, et lui apporte ses conseils pour l'amélioration de sa performance.

Notre article va mettre la lumière sur la notion de la performance et le cadre théorique des PME en proposant une revue de littérature qui va clarifier quelques concepts et notions de base en évitant toute digression théorique inutile.

Ensuite, il va exposer le concept de l'audit interne en proposant les différentes définitions de l'audit interne ainsi que le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles.

Egalement, cet article essaiera de montrer l'apport de l'audit interne pour la PME, à travers la présentation des multiples aspects de ce concept désormais incontournable pour la gestion des entreprises, comme il va exposer les limites et les difficultés qui empêchent les PME Marocaines de faire recours à l'audit interne. Et enfin, il va proposer l'externalisation de la fonction d'audit interne par des services des prestataires tiers en tant que solution temporaire.

## **1. La revue de littérature:**

### **1.1. Le cadre théorique des PME :**

Les chercheurs et les parties actifs dans le domaine ont confronté une difficulté de choisir la "bonne" définition des PME. Cependant il y a de nombreuses définitions qui varient en fonction du champ d'application (finance, marketing, gestion ...), notre objectif dans cette partie de littérature est de retenir les définitions les plus générales données par les théoriciens et qui sont considérées comme une référence pour la communauté scientifique des PME.

Selon GREPME, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (1994), la définition du concept de la PME est liée aux dimensions suivantes :

- la petite taille ;
- la centralisation de la gestion ;
- une faible spécialisation ;

- des systèmes d'informations internes et externes simples ou peu organisés ;
- une stratégie intuitive ou peu formalisée.

Dans le même sens (Winston & Heiko, 1990), montrent que les PME ont toujours été qualifiées comme des entités opaques qui se caractérisent par une centralisation de la gestion, une concentration du pouvoir et du processus décisionnel qui tourne autour du propriétaire dirigeant, (Kalika, 1984), a confirmé « *dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle.* », ces propos ressemblent avec ceux de (Gervais,1978), écrivait que « *la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels* ».

Une autre dimension pour définir la PME s'avère essentielle est la spécialisation des tâches, dans ce cadre (Capet, et al.,1986), confortent « *dans les petites entreprises, la division du travail est peu poussée, il n'y a que quelques services ou fonctions, un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de service, voire exécute des tâches* ».

Ces auteurs assurent que les petites entreprises se caractérisent par une faiblesse dans la spécialisation des tâches, ceci s'explique par la polyvalence de leurs dirigeants, cependant cette polyvalence ne peut s'exercer que si le dirigeant lui-même est en contact permanent avec les différents problèmes qui se posent à son organisation. Ainsi le système d'informations internes des PME se définit par sa simplicité et sa faible structuration. Ces entreprises sont dotées généralement d'un réseau informel, Selon (P.A.Julien, 1994), « *les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. À l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un "journal" de la compagnie pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise* ».

Les PME se caractérisent par une stratégie généralement basée sur une planification à court terme et relativement informelle dont le processus décisionnel des gestionnaires est plus intuitif, (Blili & Raymond, 1994) assurent que « *le cycle de décision stratégique, ou l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, étant axé sur la réaction plutôt que l'anticipation. De plus, ces entreprises emploient peu de méthodes et de techniques de gestion*

*telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme étant plus intuitif, "au juger", moins dépendant d'information et de modèles formels de prise de décision ».*

Au Maroc, il est nécessaire de rappeler que c'est la loi 53-00 (formant Charte de la PME, qui constitue le cadre de référence de l'action que compte mener l'État, en partenariat avec les acteurs privés), a proposé une définition officielle pour les PME au Maroc, basée sur deux critères : l'effectif et le chiffre d'affaires, sachant que l'effectif permanent ne doit pas dépasser 200 personnes, et le chiffre d'affaires réalisé au cours des deux derniers exercices doit être inférieur à 75 millions de DH, ou un total de bilan inférieur à 50 millions de DH.

### **1.2. La performance : un concept multidimensionnel :**

Aujourd'hui, le concept de performance est couramment utilisé, d'où l'existence de plusieurs types et formes de performance (organisationnelle, économique, sociale, technique, financière...), selon le domaine et le contexte de l'utilisation, car, on ne peut pas parler de performance sans se rappeler de son caractère multidimensionnelle. Ceci explique, sans doute, le nombre important des définitions proposées au niveau de la littérature, et nous amène à présenter de plus proche cette diversité.

La notion de la performance est largement utilisée dans toutes les organisations et entreprises, mais reste, relativement ambiguë, dans la mesure où elle ne fait pas l'unanimité autour d'une simple définition. À cet effet la définition de la performance demeure relative et les modèles conceptuels proposés dans la littérature nécessitent d'être appréhendés d'une manière globale, comme le disait (Marmuse, 1989) « *la performance revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ».

L'appréciation de la performance a pris des nouvelles formes qualitatives adaptables aux spécificités de l'organisation et dépassant l'aspect quantitatif pour l'évaluation de la performance. De ce fait, la mesure de la performance sous l'angle financier ne suffit plus pour prendre les bonnes décisions.

La logique purement financière fait l'objet de fortes critiques, car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise, comme il a précisé (Salgado, 2013) dans son article « *la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure* », cette



nouvelle perception a poussé certains auteurs à proposer diverses définitions basées sur une vision plus large dépassant l'ancien objectif primordial des organisations qui vise essentiellement la création de la valeur pour les actionnaires vers des nouvelles approches qui prennent en considération le contexte global de l'entreprise.

L'une des définitions les plus marquantes, est celle de (Bourguignon, 2000), qui a défini la performance comme étant « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....* ».

(Lorino, 1997), a aussi lié cette notion de performance avec la réalisation des objectifs en précisant que « *Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ».

La recension des écrits a montré que, en plus de la réalisation des objectifs s'ajoutent deux notions de base auxquelles s'appuient plusieurs auteurs pour définir la performance, il s'agit bien de l'efficacité et de l'efficience. C'est ainsi que (Bouquin, 2004), a lié la notion de la performance avec les trois « E », à savoir : l'Economie, l'Efficience et l'Efficacité.

Quant à (Bartoli, 1997), il considère que la performance peut être définie en mettant en relation trois notions de base : résultats, moyens et objectifs, la liaison de ces trois notions permet de construire trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation.

Ce concept de performance reste toujours vague et multidimensionnel et son sens dépend de plusieurs variables, car dans la pratique la performance est un concept difficile à cerner, qui ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

## **2. Le concept de l'audit interne:**

### **2.1. Définition de l'audit interne :**

L'audit interne est une activité relativement récente consacrée à l'analyse des risques et des déficiences existants, dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies, en un mot l'audit interne comprend toutes les missions qui ont pour but d'améliorer la performance de l'entreprise, à travers l'analyse critique de son système de contrôle interne, comme il disait plusieurs auteurs, « l'audit est le contrôle des contrôles ».

Le texte de l'IIA (Institut des Auditeurs Internes est l'association mondiale des professionnels de l'audit interne, créé en 1941 aux États-Unis) représente la principale source

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

Ainsi, L'IFACI (institut français de l'audit et du contrôle internes, fondé en 1965 sous le statut associatif), a retenu la définition suivante « *l'audit interne est la révision périodique des instruments dont disposent une direction pour contrôler et gérer leur entreprise. Cette activité est assumée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent des sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles* ».

Ces deux définitions affirment que l'audit interne est une activité qui fournit des prestations de services en matière d'assurance et de conseil pour permettre à la direction d'assurer ses responsabilités sans surprise, ceci revient à son rattachement hiérarchique à la direction générale de l'organisation, qui lui permet d'être indépendant, objectif et soutenu au cours, et à la fin de ses missions, (Barhon, 2019) a confirmé que « *l'audit interne doit être rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé et être indépendant par rapport aux responsables de l'activité auditée pour réaliser son travail de façon objective et sans crainte de représailles* ».

Malgré son rôle significatif au sein de l'entreprise, l'audit interne demeure une fonction non désirée au sein de l'entreprise, comme il a indiqué (Renard, 2010) : « *l'audit interne, c'est comme l'odeur du gaz c'est rarement agréable mais cela peut parfois éviter l'explosion* ».

## **2.2. Le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne :**

L'évolution qu'a connu la fonction d'audit interne partout dans le monde, a nécessité l'existence d'un cadre réglementaire pour uniformiser la pratique de cette fonction au niveau mondial. Et c'est ainsi que l'IIA, a pris comme mission de mettre en place le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP).



Le CRIPP est le cadre conceptuel qui organise les orientations promulguées par l'IIA, en tant que dispositions obligatoires et dispositions recommandées : pour ce qui concerne les dispositions obligatoires, ils ont comme but de définir les lignes directrices nécessaires et obligatoires à la pratique de l'audit interne, et elles reposent sur quatre piliers fondamentaux déclinés comme suit :

- les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne pour mener à bien une mission d'audit ;
- la définition officielle de l'audit interne ;
- le code de déontologie qui s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne ;
- les normes internationales pour la pratique de l'audit interne, qui ont pour objet de préciser les règles que doit respecter le service d'audit interne, pour garantir que sa prestation s'effectue conformément à la définition que donne la profession.

Alors que les dispositions recommandées, ils ont comme objectifs de faciliter la mise en œuvre des dispositions obligatoires à travers les lignes directrices complémentaires pour une meilleure pratique de la profession.

Cependant, la grande partie du CRIPP est consacrée aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne et aux lignes directrices mises en œuvre pour la pratique de ces normes et c'est pour cela, qu'il faut rappeler que le CRIPP dans son introduction aux normes de l'IIA précise l'importance et la nécessité de ces normes pour l'amélioration et le développement de l'audit interne « *L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont diverses. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités* ».

De même, il faut préciser que les normes sont regroupées en deux principales catégories : il s'agit des normes de qualification et des normes de fonctionnement. Les normes de qualification précisent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent les activités d'audit interne. Quant aux normes de fonctionnement elles décrivent la nature des activités d'audit interne. Ces deux catégories de normes s'appliquent à toutes les missions

d'audit (missions d'assurance (A) ou de conseil (C)), alors que les normes de mise en œuvre elles ont comme objet de compléter les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables à chaque genre de mission.

### **3. Les apports de l'audit interne et les contraintes d'instauration d'une fonction d'audit interne dans les PME Marocaines :**

#### **3.1. Les opportunités offertes par la création d'une fonction d'audit interne :**

La définition de l'audit interne par l'IIA, déjà présentée ci-dessus précise que l'audit interne contribue à la création de la valeur ajoutée dans une organisation, en jouant deux rôles majeurs et déterminants, il s'agit bien de donner à l'entreprise une assurance sur son degré de maîtrise des risques, et d'apporter les conseils nécessaires pour l'amélioration en continu de sa valeur ajoutée, ce qui facilite le processus de prise de décision pour les dirigeants.

Les travaux de recherche élaborés par L'IFACI dans son cahier de recherche (Décryptages : Audit interne et décision) démontrent que :

« *L'audit interne contribue également à replacer la décision dans son contexte en :*

- *donnant une assurance sur le caractère optimal des décisions impactant d'autres entités, fonctions ou processus ;*
- *confirmant que la robustesse du dispositif de gestion des risques permet d'absorber l'impact de la décision ;*
- *l'intégrant dans une perspective à moyen ou long terme. »*

#### **3.1.1. Identification et maîtrise des risques :**

Le risque a toujours existé dans l'entreprise, d'ailleurs créer une entreprise c'est prendre un risque. Et la question de sa survie dépend étroitement du degré de maîtrise de ses risques. Même les grandes entreprises n'ont pas de garantie de pérennité, et les exemples sont nombreux : Enron, Arthur-Andersen, worldcom ..... Toutes ces multinationales et d'autres n'ont pas pu se battre pour leur survie. Chaque jour le nombre des risques face auxquelles les organisations se confrontent évolue (risques : technologique, politique, économique, humain, socioculturel, informationnel) et on assiste dernièrement à des nouvelles catégories de risques tels que les cybers-risques.

Face à cette diversité de risques, l'entreprise et surtout la PME doit opter à la prévention, pour que le risque ne se réalise ou ne s'aggrave pas. C'est dans cette perspective que nous

allons présenter l'apport de l'audit interne dans le processus d'identification et de maîtrise des risques.

L'IIA dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs ». Par cette définition l'IIA, lie clairement le risque et l'atteinte de l'objectif, et c'est l'apparition d'un événement incertain non maîtrisé qui aura comme conséquence la non atteinte d'un objectif.

(Schick, et al., 2014), proposent pour pallier les risques des mesures qui constituent des éléments du dispositif de contrôle interne à mettre en place, à savoir : la prévention, la détection et la protection.

Dans cette perspective basée sur la prévention, la détection et la protection, (Schick, 2007) présente la démarche de l'audit interne comme suit :

- 1- Elaborer un référentiel de risques et de bonnes pratiques pour les maîtriser ;
- 2- Comparer le réel au référentiel ;
- 3- En cas d'écart en rechercher les causes et conséquences puis élaborer les recommandations pour faire cesser ces causes et conséquences ;
- 4- Rendre compte à la DG ;
- 5- Suivre la mise en œuvre des décisions prises par le management en réponse aux recommandations.

Toutefois, on ne peut pas aborder le risque sans se référer à une notion importante, celle du management du risque. Selon le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission<sup>2</sup> (COSO), le management du risque est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

Pour déterminer le rôle que joue l'audit interne dans le management du risque de l'entreprise, il faut se référer à la norme 2120, qui précise que l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration, et ceci se fait en évaluant que :

- « • les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;

---

<sup>2</sup> Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité, ce standard est le COSO.

- *les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;*
- *les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités ».*

### **3.1.2. L'audit interne : un dispositif de conseil et d'aide à la prise de décision :**

Des centaines de décisions sont prises chaque jour par les acteurs d'entreprises, ce qui fait que les décisions doivent être prises au bon moment tout en prenant en considération la complexité du choix et la contrainte du temps.

À cet effet, les donneurs d'avis sont très nombreux qu'ils font partie de son équipe interne ou qu'il s'agit des prestataires externes. L'auditeur interne joue un rôle primordial au niveau de la prise des décisions par l'ensemble des conseils qui met à la disposition des dirigeants de l'entreprise quel que soient sa taille et sa structure organisationnelle.

(Renard, 2002), indique que : *« la démarche de l'auditeur interne a toujours été une approche par les risques et la recommandation de l'auditeur s'appuie sur un constat de risque réel ou potentiel. Toute autre est la logique du conseil qui se fonde sur une opinion ou un sentiment ou un raisonnement. L'auditeur interne était jusqu'alors parti de l'existant, on lui demande désormais de s'impliquer dans des projets, sur des choix ou dans la mise en œuvre de réalisations ».*

Pour sa part (Bertin, 2011) considère qu'il existe un dilemme lorsque les auditeurs assument des fonctions de conseil, car le fait que l'auditeur interne soit à la fois partie prenante au processus de gouvernance de l'entreprise et évaluateur de ce même processus présente un danger.

Alors que (Renard, 2010) conserve une autre opinion, il met les conseils qu'apporte l'auditeur interne aux dirigeants de l'entreprise dans un cadre de mission de conseil qui ne se confond pas avec les recommandations des missions d'assurance, lesquelles s'appuient sur des constats de dysfonctionnement.

Le manuel d'audit interne (ouvrage international de référence sur le métier d'auditeur interne, élaboré sous l'égide de l'IIA), montre que l'auditeur interne avec ses conseils peut contribuer dans les grands changements pris par l'organisation. *« Les missions de conseil sont les plus*

*susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à long terme au système de contrôle interne de l'organisation. Elles n'ont pas pour finalité d'évaluer les événements passés mais tendent plutôt à être prospectives. À l'heure où de nouveaux processus, règles et procédures sont élaborés, il est préférable d'y intégrer des contrôles dès le départ et de veiller à ce que des pistes d'amélioration soient prises en compte de manière proactive ».*

Par ce qui précède il est clair que l'audit interne représente un apport pour toute organisation au niveau du conseil des dirigeants dans leur processus de prise de décision, même s'il s'agit d'une PME. Et c'est ainsi qu'il faut rappeler que la norme 2050 de coordination stipule que : « pour assurer une couverture adéquate et éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil ».

### **3.2. Les Contraintes et les obstacles qui empêchent l'introduction de l'audit interne dans les PME :**

L'audit interne n'est pas une prérogative réservée aux organisations de grande taille ou aux sociétés cotées en bourse, les petites entreprises elles aussi ont besoin de se doter d'un instrument permettant de renforcer la fiabilité de leur système de contrôle interne. En effet, la petite et moyenne entreprise nécessite un contrôle efficace, suite à leur mode de gestion familiale, la concentration du pouvoir et la non-spécialisation des tâches, ce qui en résulte une mauvaise appréhension des risques. Mais malgré les problèmes et les limites auxquelles se confrontent les PME dans leur gestion quotidienne, elles sont moins nombreuses celles qui optent pour la mise en place d'un service d'audit interne pour faire face à ces multitudes des risques, et ceci est dû à plusieurs contraintes : financière, organisationnelle, humaine, culturelle, etc, qui empêchent les PME de se doter d'un service d'audit interne efficace.

Dans ce sens il y a lieu de préciser que la contrainte financière liée aux coûts de la mise en place d'un service d'audit interne représente dans pas mal des cas, une principale contrainte qui limite les PME à faire recours à l'audit interne. Le cahier de recherche réalisé, par une unité de l'IFACI (guide d'audit : la création et la gestion d'une petite structure d'audit interne), souligne que « *La première contrainte est souvent d'ordre budgétaire, un service d'audit interne représente un coût - non négligeable pour une entreprise de taille moyenne - qu'une direction générale n'est pas forcément prête à accepter tant qu'elle ne s'approprie pas les bénéfices et les améliorations qu'un tel service peut lui apporter ».*



Quant à (Renard, 2010) il garde une autre opinion qui précise que l'audit interne peut être implanté dans n'importe quelle organisation quelle que soit sa taille, en précisant que le coût d'implantation d'une fonction d'audit interne ne doit pas constituer une limite. *« Les entreprises sont naturellement les premières concernées, quelle que soit leur taille. Les grandes entreprises bien évidemment et singulièrement les entreprises multinationales à partir desquelles le mouvement s'est étendu. Mais l'audit interne concerne également les petites et moyennes entreprises dans la mesure où, bien entendu, elles peuvent supporter le coût que constitue le fonctionnement d'un service d'audit interne. »*

De même, il faut préciser que la majorité des dirigeants des PME n'ont pas une vision claire sur l'importance et l'utilité de l'audit interne, en d'autres termes, ils sont peu sensibilisés sur les apports et les opportunités que peut apporter le recours à une telle fonction, comme ils gardent malheureusement une mauvaise perception sur l'audit interne, basée sur des stéréotypes qui n'ont aucun appui solide ce qui constitue aussi une contrainte due à des mauvaises perceptions.

L'une des perceptions fausses les plus courantes sur la fonction d'audit interne est que cette dernière s'intéresse seulement aux informations financières et comptables, et s'éloigne des autres domaines opérationnels et techniques, alors qu'en réalité les auditeurs internes se focalisent sur tous les risques, et problèmes opérationnels qui n'ont pas forcément rapport avec la comptabilité.

Aussi, plusieurs sont ceux qui considèrent l'audit interne comme étant la police de l'entreprise, et que l'auditeur interne n'est qu'un inspecteur ou encore un chasseur de fraude, tout en niant le rôle important qu'il peut jouer dans l'amélioration de la performance de l'entreprise en aidant cette dernière à atteindre ses objectifs.

(Le guide d'audit : la création et la gestion d'une petite structure d'audit interne), précise que la nature même de l'activité de l'audit et son vaste pouvoir d'intervention et d'investigation génèrent des inquiétudes, car beaucoup d'à priori circulent sur l'audit interne qui reste encore souvent perçu comme une police interne ou le bras armé de la direction générale.

Egalement, il faut mettre la lumière sur une perception de caractère psychologique que gardent souvent les dirigeants sur l'audit interne, il s'agit bien de la crainte du changement en raison de son caractère déstabilisant, car l'audit interne reste un concept assez nouveau dans les PME et donc la culture et le caractère des dirigeants de ces petites boîtes parfois se



manifeste par une résistance au changement à cause d'une vision floue sur les perspectives que va apporter l'instauration de telle nouvelle fonction ou tout simplement par ce qu'ils ne veulent pas faire un effort pour la modernisation de leurs petites entreprises et préfèrent travailler avec les mêmes techniques.

Changer les perceptions prend du temps et nécessite l'intervention de plusieurs parties pour rectifier la « conception policière » formulée à l'encontre de l'audit interne, et pour améliorer l'image déjà prise sur l'audit interne, basée sur des stéréotypes et des idées erronées, ceci ne peut être effectué qu'à travers des efforts des maîtres du domaine visant la sensibilisation et le partage des informations qui précisent l'importance de l'audit interne.

Non seulement la contrainte financière et culturelle qui limite la création d'un service d'audit interne au sein des PME, mais aussi la structure interne des PME qui fait que dans la plupart des cas c'est le dirigeant qui fait le tout. Les auteurs n'hésitent pas à attirer l'attention sur le rôle souverain du dirigeant, il influence de façon remarquable le fonctionnement de la PME, ce dernier est entièrement responsable de l'entité, dont il est souvent propriétaire et qu'est directement lié à la vie de la PME.

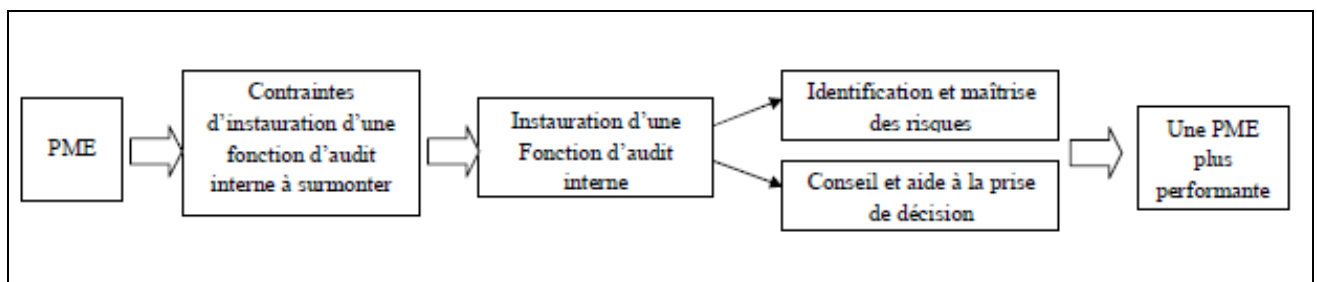
Comme disaient, (Julien & Marchesnay, 1988) que le dirigeant est le principal stakeholder, lui confère la légitimité de s'impliquer dans tous les aspects de la gestion, de ce fait les auteurs parlent souvent sur la « personnalisation de la gestion de la PME », dont l'objectif d'expliquer, la forte intervention du dirigeant dans le fonctionnement de ce type d'organisation, cette intervention touche les différents modes de gestion de l'entreprise, et plus particulièrement la mission de contrôle et d'audit, ce qui impact directement le processus décisionnel et organisationnel, dans ce cadre nous rappelons la citation de (Kalika, 1984) déjà présentée dans la partie qui traite le cadre théorique « *dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle.* ».

(Winston & Heiko, 1990), précisent que les dirigeants de l'entreprise, qui contrôlent tout, et délèguent peu, en participant à toutes les prises de décisions relatives aux activités de l'entreprise, contribuent à une mauvaise gestion qui cause des risques et dysfonctionnements. Ce type de gestion individuelle peut avoir un impact négatif sur la PME, d'où la nécessité de déléguer la mission de contrôle et d'audit de ce type d'organisation à un spécialiste, en d'autres termes à un auditeur interne.

Toutefois, il faut préciser qu'il existe des critères qui obligent l'entreprise à créer un service d'audit interne, et c'est dans ce contexte que (Collins & Valin, 1992) précisent un certain nombre de facteurs qui poussent une entreprise à implanter un service d'audit interne dans ses locaux, ces critères sont : la taille de l'entreprise, la décentralisation géographique, le secteur d'activité, la qualification du personnel, la politique de gestion, l'évolution des systèmes d'information....

À partir de ce qui a été traité précédemment, nous affirmons que les deux hypothèses exposées au niveau de cet article ont été validé à travers notre exploitation de la revue de littérature. Pour concrétiser nos résultats, il sera judicieux de présenter un modèle conceptuel qui répond à notre problématique, et qui sera présenté ci-dessous.

*Figure 1 : Modèle conceptuel retenu*



Source : Auteurs

#### 4. Le recours à l'externalisation de l'audit interne comme solution pour les PME :

L'ensemble des contraintes traitées dans le présent article, qui représentent un blocage pour les PME face à leur volonté d'instaurer une fonction d'audit interne, peuvent être surmontées par l'externalisation qui apparaît comme une solution alternative offrant à la PME un avantage pour tirer profit de l'audit interne.

##### 4.1. La notion de l'externalisation :

L'externalisation, est le transfert de tout ou une partie d'une fonction de l'entreprise vers un partenaire externe. (Lacity & Hirscheim, 1993), précisent que «*L'externalisation dans sa forme la plus élémentaire, peut être conçue comme l'achat d'un bien ou service qui était auparavant fourni en interne ... Il représente maintenant un transfert d'actifs important, baux et personnel vers le prestataire qui assume la responsabilité des profits et pertes* ».

Selon le manuel d'audit, l'externalisation (outsourcing) ou co-traitance (cosourcing) permet à la fonction d'audit interne de rester efficiente, grâce au recrutement des collaborateurs



permanents dotés d'une vaste base de compétences générales, tout en se réservant la possibilité de faire appel aux experts nécessaires pour des projets ou des audits spécifiques, mais qu'il serait trop coûteux de maintenir de façon permanente au sein de l'équipe.

(Renard, 1998) a souligné l'importance de l'externalisation pour les PME en indiquant que ces dernières peuvent tirer profit de cette décision : *« Un autre cas de figure est celui des petites et très petites entreprises. À l'évidence, elles ne justifient en aucune manière une fonction d'audit interne. Mais dans ces cas l'externalisation est un bien grand mot pour qualifier l'assistance permanente et multidisciplinaire de l'expert-comptable. Un jour ou l'autre, si la croissance est au rendez-vous, l'opportunité de créer un embryon d'audit interne viable se posera ».*

#### **4.2. Les avantages et les contraintes de l'externalisation :**

L'externalisation représente une solution pour les PME qui se trouvent généralement dans l'incapacité d'embaucher des auditeurs internes permanents ou à temps plein et de créer un service d'audit interne fixe dans l'entreprise. Grâce à l'externalisation de la fonction d'audit interne, les PME peuvent bénéficier de l'expérience et des compétences des prestataires qui vont apporter des conseils nécessaires pour l'amélioration de la gestion et de l'organisation interne de l'entreprise, ce qui influence positivement le processus de prise de décision et réduit les incertitudes liées à une vision moins claire des risques que l'entreprise peut courir. De plus, l'externalisation représente une solution pour faire face au manque des moyens financiers et équipements de l'entreprise. Le recours à cette solution minimise les dépenses liées spécialement à l'instauration et à la gestion d'un service d'audit interne permanent et en même temps permet à l'organisation de disposer des compétences nécessaires pour la pratique de l'audit interne en temps opportun.

Par ailleurs, il faut préciser que l'externalisation permet aux dirigeants de se libérer d'une partie de la gestion quotidienne de l'entreprise, chose qui se traduit par un allègement au niveau du suivi des risques et une concentration par la suite sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Mais, comme toute solution, l'externalisation a des avantages et des inconvénients, et les risques qu'elle peut engendrer sont de grande gravité, car d'abord, le recours à cette solution, crée une dépendance liée au prestataire responsable, ce qui empêche l'entreprise de prendre les mesures nécessaires pour l'instauration d'un service d'audit interne qui répond aux besoins et aux attentes de la direction générale.

Ensuite, l'entreprise et par son choix d'externalisation risque de perdre la maîtrise d'une fonction essentielle, ce qui engendre une perte de savoir-faire due au fait de tout confier à un prestataire externe. Et enfin, le prestataire externe ne connaît pas la culture de l'entreprise, son personnel et ses valeurs ce qui peut créer des problèmes au niveau de la communication et du transfert des informations.

L'externalisation ne représente pas la solution miracle à l'entreprise pour résoudre le problème d'incapacité de mettre en place un service d'audit interne, mais reste un moyen temporaire. De ce fait le dirigeant de l'entreprise doit avoir la volonté d'instaurer un service d'audit interne constitué, pour partie, d'anciens cadres chevronnés convenant principalement aux spécificités de l'organisation, afin que ce dit service puisse jouer pleinement son rôle dans l'entreprise.

### **Conclusion :**

La performance de la PME au Maroc est liée étroitement avec son environnement incertain et instable qui est souvent marqué par des influences à tous les niveaux (social, culturel, écologique, réglementaire, technologique, financier...), auxquels s'ajoutent d'autres facteurs internes qui nécessitent une intégration des outils efficace de gestion et une surveillance permanente. L'audit interne comme on a précisé dans cet article, donne à l'entreprise par l'identification, la maîtrise des risques et l'aide à la prise de décision une certaine assurance à l'entreprise quant au degré de maîtrise de son dispositif de contrôle interne en adaptant un contrôle plus large et plus riche dépassant le simple contrôle comptable et financier pour assister la direction par ses conseils et pour assurer l'application de ses politiques et directives dans son processus de prise de décision.

Et puisque toute PME n'a pas la possibilité de se doter d'un service d'audit interne, suite à l'ensemble des contraintes déjà cité au cours de cet article, l'externalisation vient pour apporter à l'entreprise des opportunités majeures en améliorant l'efficacité et l'efficacité opérationnelle de cette dernière, mais derrière chaque avantage ce cache des inconvénients qui font que les dirigeants des PME doivent investir tôt ou tard dans la mise en place d'un service d'audit interne performant, et c'est dans ce sens qu'il faut poser la question suivante : Quel serait l'évolution de l'audit interne dans les PME Marocaine dans les années à venir ?

## **Bibliographie :**

### **Livres :**

Bartoli, A. (1997), *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris.

Bertin, E. (2011). *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, éditions d'organisation.

Blili, S & Raymond, L. (1994), *Les systèmes d'information*, dans "PME : bilan et perspectives", Editions Economica.

Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.

Bourguignon, A. (2000). *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica.

Capet, M & Causse, G & Meunier, J. (1986). *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*. Editions Economica-Gestion, Tome 1.

Collins, L. & Vallin, G. (1992). *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, éditions Dalloz.

GREPME (Sous la direction de P.A. Julien) (1994), *"Les PME: bilan et perspectives*, Editions Economica.

Julien, P.A. & Marchesnay, M, (1988). *La petite entreprise*, Edition Vuibert, Paris.

Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Les Editions d'organisation, Paris.

Marmuse, C. (1997). *Performance*. In Joffre, P. et Simon, Y, *Encyclopedie de gestion*, Edition Economica.

Renard, J. (1998). *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, éditions Maxima.

Renard, J. (2002). *L'audit interne : ce qui fait débat*, éditions Maxima.

Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème, Editions d'organisation.

Schick, P.(2007). *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, éditions Dunod.

Schick, P & Vera, J & Bourrouilh-Parege, O. (2014), *Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, éditions Dunod.

### **Articles et thèses:**

Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME, *Revue Française de Gestion* n°15, pp 44.

Kalika, M. (1984), " Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique.", Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1.

Lacity, M. & Hirschheim, R. (1993) «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review*, Vol 35 Iss. 1; p. 73.

Barhon, L. (2019). Indépendance de l'auditeur interne : obstacles et leviers, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 8 : Mars 2019, PP : 23.

Salgado, M (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. <hal-00842219>, p2.

Winston, R & Heiko, L. (1990). Just-in-time and small business evolution, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 51-65.

### **Rapports et lois :**

Loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise promulgué pour le dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada i 1423 (23 juillet 2002).

Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne- dispositions obligatoires et lignes directrices de mise en œuvre : édition 2017.

Cahier de recherche, Décryptages : Audit interne et décision élaboré par l'IFACI, 2015.

Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, adaptation française réalisée par l'IFACI, Éditions Eyrolles, 2015.

Guide d'audit : La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne, Collection: les cahiers de la recherche réalisée par une Unité de Recherche de l'IFACI en 2009.