

# Commissariat aux comptes et gouvernance : Etude empirique auprès des entreprises marocaines

Sara BENMOUSSA<sup>#1</sup>, Mohammed BENCHEKARA<sup>#2</sup>, Samir ERRABIH<sup>\*3</sup>

<sup>#</sup>FSJES, Moulay Ismail University  
Meknès-Maroc

<sup>1</sup> [s.benmoussa@umi.ac.ma](mailto:s.benmoussa@umi.ac.ma)

<sup>2</sup> [m.benchekara@umi.ac.ma](mailto:m.benchekara@umi.ac.ma)

<sup>\*</sup>ENCG, Sidi Mohamed Ben Abdellah University  
Fès-Maroc

<sup>3</sup> [samir.errabih@usmba.ac.ma](mailto:samir.errabih@usmba.ac.ma)

**Résumé**— L'assurance positive sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers sont considérés comme l'une des finalités et des objectifs majeures des missions de commissariat aux comptes. Ceci nous ramène en permanence au fait que ces objectifs peuvent être croisés avec ceux de la gouvernance de l'entreprise dans la mesure où cette dernière se retrouve dans l'obligation à assurer une transparence des informations qu'elle communique afin de limiter les comportements opportunistes de ses dirigeants et de protéger les intérêts de ses actionnaires ainsi que de ses parties prenantes. L'objectif pour nous à travers cet article est d'examiner de plus près ce qui lie la profession de l'auditeur légal à la question de la gouvernance. A cet égard, nous allons procéder par une revue des éléments dictés par la législation et les normes d'audit et de vérifier ainsi leur respect par les auditeurs et par les entreprises auditées au Maroc. A cet effet, notre problématique est centrée sur la question suivante : « Dans quelle mesure le commissaire aux comptes au Maroc contribue-t-il à la bonne gouvernance des entreprises auditées ? ». Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué une étude de terrain auprès de 21 cabinets d'audit et 112 entreprises auditées dans quatre grandes régions au Maroc. Cette étude empirique nous a permis de traiter un ensemble de variables, issues de la législation et des normes de la profession, susceptibles de montrer le rôle indispensable de l'auditeur légal dans la gouvernance des entreprises marocaines

**Mots clés**— COMMISSARIAT AUX COMPTES, AUDIT, GOUVERNANCE, LEGISLATION, NORMES

## I. INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par la récurrence des crises et des scandales financiers, notamment l'affaire *ENRON* et la dissolution du géant de l'audit *Arthur ANDERSON*, les entreprises se voient obligées de redéfinir leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Le défi devient de plus en plus difficile dans la mesure où il se doit pour elles de gagner une confiance durable en assurant une transparence totale de l'information financière et comptable ainsi qu'une vision stratégique commune avec ses parties prenantes. La clé pour réaliser cette finalité est de disposer d'une bonne gouvernance afin de limiter les comportements opportunistes de certains dirigeants et donc de

protéger les intérêts de chaque acteur faisant partie de l'environnement de l'entreprise.

Plusieurs acteurs au sein de l'entreprise peuvent participer à la réalisation des objectifs de la gouvernance dont le comité d'audit qui joue un rôle primordial permettant la transparence de l'information financière portée sur les comptes ; ce qui permet de limiter les risques de fraude et de guider les entreprises à l'avance vers une amélioration continue de leur activité ainsi que de leur relation avec leurs parties prenantes.

Le commissaire aux comptes, ou l'auditeur légal, effectue sa mission sous un suivi permanent de la part du président du comité d'audit qui veille à ce que ses travaux aillent dans le sens de la réalisation des objectifs de la gouvernance préalablement définis. L'auditeur externe peut également être sollicité par le comité d'audit pour assister et de participer aux réunions qu'il organise. Ceci joue un rôle essentiel dans sa capacité à mieux connaître les points forts et les difficultés l'entreprise afin de mieux orienter ses travaux vers ce qui est le mieux pour elle.

A cet égard, il s'avère judicieux d'approcher cette profession afin de voir ce qui peut la lier avec la question de la gouvernance. Dans cette perspective, nous avons centré la problématique de notre étude sur la question suivante : « Dans quelle mesure le commissaire aux comptes au Maroc contribue-t-il à la bonne gouvernance des entreprises auditées ? »

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous estimons qu'une revue générale sur la gouvernance ainsi qu'une revue de la législation et des normes de la profession du commissariat aux comptes au Maroc sont indispensables pour pouvoir dénicher les variables qui peuvent lier, directement ou indirectement, les deux concepts. Cette revue théorique nous a permis de formuler un certain nombre de questions et d'hypothèses de recherche auxquelles nous allons essayer de répondre et de vérifier via une étude de terrain auprès de 21 cabinets d'audit et 112 entreprises auditées au Maroc.

Le plan de l'article se présente donc comme suit :

- Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise ;
- Cadres législatif et normatif du commissariat aux comptes au Maroc ;
- Résultats obtenus de l'étude empirique.

## II. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : CADRE CONCEPTUEL

Afin de bien déterminer le lien pouvant exister entre le commissariat aux comptes et la question de la gouvernance, une revue théorique générale sur le principe de la gouvernance d'entreprise s'avère indispensable.

Pour ce fait, nous allons aborder dans ce point des généralités sur la notion de la gouvernance ainsi qu'une détermination de ses approches et une présentation de ses principaux acteurs au sein de l'entreprise.

### A. Généralités sur le concept de la gouvernance :

Pour bien cerner le concept de la gouvernance, il s'avère pertinent de nous focaliser sur quelques notions de base le concernant ; à savoir une définition générale du concept, une énumération de ses principaux objectifs et une revue générale sur ses approches.

#### a. Définition de la gouvernance :

La gouvernance d'entreprise porte sur la manière dont une entreprise est dirigée et la façon dont ceux qui la dirigent sont contrôlés. Selon l'OCDE, « *Le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économique et de renforcement de la confiance des investisseurs. Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes.* » (OCDE, 2004).

Cette définition rejoint celle du code marocain des bonnes pratiques de gouvernance dans lequel ce concept est défini comme étant « *L'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.* » (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008).

Nous avons jugé judicieux de nous baser sur ces deux définitions dans une perspective de nous assurer de disposer d'une définition globale et générale de la gouvernance. A cet égard, nous pouvons constater que cette notion peut donc être définie comme étant un ensemble de moyens mis en œuvre par les dirigeants et qui leur permettent d'agir pour le profit de l'organisation d'une manière responsable, efficace mais surtout éthique.

Plusieurs autres définitions peuvent être retrouvées dans la littérature en fonction du courant de la pensée dans lequel sont positionnés les auteurs concernés. Cependant, ces derniers reviennent toujours au fait que la gouvernance tend à la création de la valeur pour l'entreprise dans la mesure où elle permet de fonder des relations de confiance solides entre les dirigeants et les parties prenantes.

#### b. Objectifs de la gouvernance :

Avoir une bonne gouvernance au sein de son entreprise signifie que cette dernière dispose d'un ensemble de processus, lois, réglementations ou encore des institutions qui lui permettent de bien être dirigée et contrôlée (GUILLEBERT,

2013, p. 24-64). Ceci va lui permettre d'être compétitive sur le marché, de bien saisir les opportunités et d'anticiper les risques afin de trouver les bonnes solutions (CABANE, 2013).

Le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance a énuméré un certain nombre d'objectifs pour l'entreprise et que nous pouvons résumer dans les points suivants :

- Accroître sa valeur à long terme ;
- Faire progresser sa performance et sa compétitivité ;
- Renforcer la confiance des investisseurs ;
- Consolider les relations avec les parties prenantes ;
- Veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires ;
- Assurer la visibilité financière de l'entreprise ;
- Améliorer la transparence et la qualité de l'information financière.

A cet égard, et afin d'atteindre les objectifs précités, il s'avère indispensable que tous les alliés de l'entreprise soient alignés sur une même vision stratégique (CABANE, 2013).

#### c. Approches de la gouvernance :

Nous pouvons distinguer, au sein des théories développant le concept de la gouvernance, deux approches théoriques rentrant dans le cadre du courant disciplinaire ; il s'agit de l'approche actionnariale et l'approche partenariale.

En effet, la première approche, appelée également « *Stakeholder* », est axée sur les conflits d'intérêt subsistant entre les actionnaires et les dirigeants. D'où vient la finalité de son apparition chez les théoriciens et qui est de vouloir discipliner le dirigeant dans le but de limiter ses comportements opportunistes et de sécuriser, par conséquent, les investissements des actionnaires. Ce qui fait des actionnaires ceux qui ont le rôle le plus important dans la création de valeur chez les entreprises (ZOUKOUA, 2006). S'agissant de la deuxième approche ; l'approche partenariale ou bien ce qu'on appelle « *Shareholder* », elle est axée sur le fait que toutes les parties prenantes participent à ce processus de création de la valeur ajoutée et chacun d'eux dispose d'un rôle important et qui lui est propre (ZOUKOUA, 2006).

### B. Acteurs de la gouvernance d'entreprise :

Plusieurs acteurs peuvent participer à la gouvernance d'entreprise. Chacun dispose d'un rôle et d'une responsabilité précise rendant sa présence indispensable au sein de l'entité. Nous allons donc, à travers ce point, déterminer les responsabilités de l'organe de gouvernance d'entreprise, ses membres ainsi que ses comités spécialisés.

#### a. Responsabilités et composition de l'organe de gouvernance :

D'après le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance, l'organe de gouvernance « *est en charge du pilotage stratégique et de la surveillance effective de la gestion de l'entreprise.* » (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008). Il stipule également que la responsabilité de ses membres est scindée en quatre points importants que nous pouvons résumer comme suit :

- Prendre les décisions dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ;
- Être obligatoirement indépendants quant au jugement, aux décisions prises et aux actions entreprises ;
- Remplir parfaitement leur devoir de contrôle ;
- Remplir également leur devoir de rendre compte.

L'organe de gouvernance d'entreprise est composé, dans un premier temps, de l'assemblée générale. Cette dernière est constituée de l'ensemble des actionnaires et a pour rôle de prendre les bonnes décisions. Ce premier organe est également appelé « l'organe délibérant ».

Par ailleurs, est à noter que les actionnaires ne disposent pas toujours de la possibilité de contrôler le comportement et les actions des dirigeants ce qui les conduit à vouloir confier cette mission au conseil d'administration (PARRAT, 2014).

L'organe de gouvernance est donc composé, dans un deuxième temps, d'un conseil d'administration qui doit être constitué d'un ensemble d'administrateurs ayant pour but d'exécuter ce qui a été décidé par l'assemblée générale. C'est la raison pour laquelle il est également appelé « l'organe exécutif ».

b. Les comités spécialisés de l'organe de gouvernance :

Le conseil exécutif est à son tour composé d'un ensemble de comités spécialisés créés par le président du conseil d'administration selon la spécificité et le besoin de chaque entreprise. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, le comité stratégique, le comité de rémunération, le comité d'investissement ou bien, celui qui nous importe le plus pour cette présente étude ; le comité d'audit.

En effet, parmi les rôles principaux du comité d'audit, la planification des travaux de l'auditeur interne et le suivi des travaux des commissaires aux comptes. Ceci fait de lui un organe de suivi et de contrôle dont la présence est indispensable au sein de toute organisation dans la mesure où il joue un rôle central dans la transparence des informations comptables et financières.

Selon le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance, le comité d'audit doit être constitué d'une majorité de membres non exécutifs ou externes afin que le jugement et la prise de décision soit faits en toute indépendance et objectivité.

Ces derniers sont sollicités à veiller également à la désignation d'auditeurs externes indépendants et il est recommandé de proposer leur rotation après deux mandats successifs de 3 ans (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008).

### III. COMMISSARIAT AUX COMPTES AU MAROC : CADRES LEGISLATIF ET NORMATIF

L'audit financier est défini selon un cadre légal et normatif qui doivent tous les deux être bien respectés. A cet égard, la réglementation marocaine a prévu plusieurs textes de loi ainsi que des normes de la profession que les commissaires aux comptes sont tenus de respecter tout au long de leur mission de contrôle. Nous allons à cet effet essayer d'en présenter quelques exemples dans les deux points ci-après.

#### A. Réglementation marocaine de la profession d'audit légal :

Le métier du commissaire aux comptes au Maroc est basé sur un ensemble de textes réglementaires dont le non-respect par les praticiens pourrait être gravement sanctionné par la loi. Nous allons ainsi, à travers ce point, présenter les sociétés assujetties à l'audit légal ainsi que quelques éléments concernant le statut du commissaire aux comptes.

a. Les sociétés assujetties à l'audit légal au Maroc :

Deux lois déterminent les sociétés devant faire appel obligatoirement à un auditeur légal afin de certifier leurs comptes. Il s'agit de la *loi n°17-95* sur les sociétés anonymes ainsi que la *loi n°5-96* sur la société en nom collectif, la société en commandite simple, la société en commandite par actions, la société en participation et la société à responsabilité limitée.

En effet, la première loi stipule que toute société anonyme est tenue de désigner au moins deux commissaires aux comptes pour les sociétés faisant appel au public, les sociétés de banque, crédit, d'investissement, d'assurance, de capitalisation et d'épargne et d'en désigner au moins un seul pour le reste des S.A (*Loi n°17-95, Art. 159*).

S'agissant de la seconde loi, elle stipule que les sociétés à responsabilité limitée sont tenues de désigner au moins un commissaire aux comptes lorsque le chiffre d'affaires de la société dépasse 50 MDH à la clôture de l'exercice social (*Loi n°5-96, Art. 12 & 80*).

b. Le statut du commissaire aux comptes au Maroc :

Nous allons présenter dans ce point quelques éléments définis dans la loi concernant le statut du commissaire aux comptes au Maroc.

Tout d'abord, et selon la *loi n°17-95* et la *loi n°15-89*, la nomination du commissaire aux comptes est conditionnée par le fait qu'ils doivent être inscrits sur la liste de l'ordre des experts comptables (*respectivement Art. 160 et Art. 1*).

Également, il est tenu d'exercer sa profession d'une manière indépendante sans contraintes d'ordre familial, amical, professionnel ou financier (*Loi n°15-89, Art. 4 et loi n°17-95, Art. 161*). Puis, concernant sa durée de fonction, et selon la *loi n°17-95*, elle est de trois ans (*Art. 163*). Ce dernier a plusieurs droits mais aussi des obligations envers la société auditée.

En outre, il est à noter que le commissaire aux comptes au Maroc dispose d'un ensemble de droits et d'obligations envers la société auditée. Nous pouvons citer comme exemple de droits, le fait qu'il doit avoir accès à tous les documents nécessaires à l'exercice de sa mission (*Loi n°17-95, Art. 167*) et aussi son droit d'assister aux réunions du conseil d'administration ou du directoire qui arrête les comptes de l'exercice écoulé ainsi qu'à toutes les assemblées d'actionnaires (*Loi n°17-95, Art. 170*).

S'agissant de ses obligations, nous pouvons citer, à titre d'exemple, le fait qu'il ne doit pas d'immiscer dans la gestion de l'entreprise (*Loi n°17-95, Art. 166*) et doit obligatoirement respecter le secret professionnel (*Loi n°17-95, Art. 177*).

### B. Normes de la profession d'audit légal au Maroc :

Comme pour les textes réglementant le métier du commissaire aux comptes au Maroc, nous allons présenter également quelques exemples de norme de profession que les praticiens sont tenus de respecter durant leur mission de contrôle. Nous allons ainsi aborder, à travers ce point, des exemples de norme du comportement professionnel, de travail et de rapport.

#### a. Normes relatives au comportement professionnel :

Parmi les normes relatives au comportement professionnel du commissaire aux comptes au Maroc, nous pouvons citer, par exemple, la norme « compétence » (**norme n°110**) qui stipule le fait que l'auditeur doit posséder trois types de savoirs : le savoir (*diplômes*), le savoir-faire (*expérience*) et le savoir être (*attitude et personnalité*).

Deux autres normes également très importantes qui sont la norme « indépendance » (**norme n°111**) et la norme « secret professionnel » (**norme n°113**) qui ont également été clairement définies dans les textes de loi précités.

Enfin, il y a aussi la norme « qualité de travail » (**norme n°112**) qui stipule, par exemple, l'obligation de l'auditeur d'effectuer ses missions dans les délais légaux ou encore de ne pas accepter les missions s'il ne sent pas complètement responsable d'en assurer la responsabilité.

#### b. Normes de travail :

Parmi les normes de travail que le commissaire aux comptes au Maroc doit respecter, nous pouvons citer, à titre d'exemple, la norme relative à l'évaluation du contrôle interne (**norme n°2102**) qui met l'auditeur dans l'obligation d'apprécier l'organisation ainsi que ces procédures.

Nous pouvons aussi ajouter une autre norme de travail et qui est celle relative à l'obtention des éléments probants (**norme n°2103**) qui consiste pour l'auditeur d'apporter des preuves pour chaque conclusion avancée.

#### c. Normes de rapport :

Parmi les normes de rapport devant être respectées par les auditeurs au Maroc, nous pouvons citer celle relative à la nature de certification (**norme n°1**) qui stipule qu'il doit soit certifier sans réserve, avec réserve ou bien un refus de certification.

D'autres normes de rapports déterminent le contenu ainsi que la manière dont les rapports doivent être organisés

## IV. COMMISSARIAT AUX COMPTES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EMPIRIQUE

Parmi les principaux objectifs du commissaire aux comptes l'apport de la transparence à l'information financière et comptable issues des comptes des entreprises. Ceci nous conduit directement au principe de la gouvernance vu que, l'un de ses objectifs c'est également l'élaboration de procédures de transparence susceptibles d'assurer l'image fidèle, de gagner la confiance des investisseurs et de consolider les relations avec les parties prenantes.

A cet égard, nous allons aborder le lien pouvant exister entre la gouvernance et le commissariat aux comptes afin de pouvoir sélectionner nos variables, élaborer nos hypothèses et nos questions de recherche pour pouvoir, finalement, les vérifier sur le terrain et de ressortir avec des conclusions pratiques.

### A. Lien entre la gouvernance et le commissariat aux comptes :

L'existence d'un audit interne au sein de l'entreprise chargé du respect d'un ensemble de procédures et de règles déontologiques permet, certes, la formulation de recommandations en vue d'améliorer, par exemple, les prises de décisions, la promotion des règles d'éthique ou encore la gestion efficace des performances (*RENARD, NUSSBAUMER & ORIOT, 2011*). Or, un audit externe s'avère également indispensable pour venir confirmer les résultats et conclusions obtenus ainsi que de creuser davantage dans zones pouvant constituer des risques potentiels pour l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle le comité d'audit, l'un des principaux acteurs de la gouvernance, doivent désigner des auditeurs indépendants à l'organisation et doivent aussi veiller au suivi de leurs travaux afin de s'assurer de leur capacité à venir compléter la réalisation des objectifs de la gouvernance d'entreprise.

#### a. Mission de l'auditeur et son rôle dans la gouvernance :

Le commissaire aux comptes remplit plusieurs rôles durant sa mission de contrôle au sein des entreprises qui peuvent faire de lui un acteur de la gouvernance.

A cet égard, nul ne peut nier que l'auditeur légal au Maroc :

- Exerce sa mission sans s'immiscer dans la gestion de l'entreprise (*Loi n°17-95, Art. 166*).
- Est toujours en contact direct avec les organes de la gouvernance ce qui lui permet d'être au courant et à jour avec tout ce qui se passe dans la vie de l'entreprise (*Loi n°17-95, Art. 169 & 170*).
- Est totalement indépendant de l'entreprise auditée (*Loi n°17-95, Art. 161, loi n°15-89, Art. 5 et norme de comportement professionnel n°111*). Il doit prendre, par conséquent, ses décisions en toute objectivité et se comporter de la manière la plus professionnelle possible avec son client afin de pouvoir éviter tout risque de conflits ou de litiges.
- Il doit mentionner dans son rapports toutes les infractions commises par les administrateurs ou les membres du directoire et du conseil de surveillance, sinon il en être considéré responsable (*Loi n°17-95, Art. 180*). Ceci est primordiale dans l'évitement des risques de fraudes par ces derniers.
- Ne doit pas du tout aménager les réserves initialement émises dans la mesure où ceci peut, certes, faire éviter à l'entreprise des conséquences à court terme, mais peut toujours l'induire en erreur et ne pas se sentir sous pression d'essayer d'améliorer ses procédures de gestion.
- Perçoit des honoraires (*Norme du budget-temps, Art. 1, 2 & 4*) dont le montant ne doit pas toucher son indépendance (*Loi n°17-95, Art. 161 et norme de comportement professionnel n°111*) V12 ni sa qualité de travail (*Norme*

- de comportement professionnel n°112*) V9 et ne doit pas influencer sa décision de renouveler son mandat avec l'entreprise.
- Doit avoir toutes les compétences nécessaires pour assurer sa mission de contrôle (*Norme de comportement professionnel n°110*).
  - Doit respecter le secret professionnel (*Loi n°17-95, Art. 177 et norme de comportement professionnel n°113*) afin de ne pas impacter la compétitivité de l'entreprise sur le marché par la divulgation d'informations purement confidentielles.
  - Apprécie le contrôle interne de l'entreprise et contrôle ses procédures (*Norme de travail n°2102*) afin de d'obtenir l'assurance raisonnable que toutes les informations reflètent une image fidèle de la situation de l'entreprise.
  - Justifie toutes les réserves présentées sur le rapport final par l'obtention d'éléments probants (*Norme de travail n°2103*) afin de guider l'entreprise au mieux vers des perspectives d'amélioration.
  - Doit effectuer un contrôle spécifique sur les différentes actions que détiennent les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance (*Norme de travail n°2112*) ; ce qui participe à l'amélioration de la transparence de l'information.
  - Contrôle l'égalité des actionnaires et s'assure qu'ils jouissent des mêmes droits sauf exception législative (*Norme de travail n°2113*).
  - Doit avoir des valeurs personnelles et professionnelles qui font de lui une personne éthique toujours consciente qu'il faut sa mission conformément aux diligences et aux normes de la profession.

Nous estimons que les commissaires aux comptes au Maroc doivent être en mesure de remplir l'ensemble des rôles précités, clairement définies dans les textes de loi ainsi que dans les normes de la profession, afin de pouvoir aider l'entreprise à réaliser tout ou bien au moins une partie des objectifs de gouvernance qu'elle se fixe au fur et à mesure des changements fréquents se produisant au sein de son environnement externe.

b. Variables de recherche retenues :

Notre revue de littérature concernant le concept de la gouvernance d'entreprise ainsi que la revue de la législation et des normes de la profession du commissaire aux comptes au Maroc nous ont conduit à déduire qu'il existe effectivement un lien solide entre les deux concepts.

Nous avons à cet effet énuméré un ensemble de rôles que remplit l'auditeur légal au cours de sa mission de contrôle et qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs majeurs de la gouvernance d'entreprise et que nous allons vérifier dans le cadre d'une étude empirique. A cet égard, nous avons pu retenir **14** variables de recherche allant dans le sens de l'objet de cet article sur un total de **19** variables précédemment sélectionnées dans une étude antérieure et pour lesquelles nous avons également jugé pertinent d'attribuer des codes afin de faciliter le traitement des données collectées et l'analyse des résultats obtenus.

Les variables de recherches retenues pour notre étude sont les suivantes :

- Compétence (V1) ;
- Niveau de professionnalisme (V6) ;
- Conflits et litiges avec le client (V7) ;
- Qualité du travail (V9) ;
- Indépendance (V12) ;
- Éthique (V13) ;
- Degré d'objectivité (V14) ;
- Immixtion dans la gestion de l'entreprise (V16) ;
- Respect du secret professionnel (V21) ;
- Qualité de communication entre l'auditeur et l'audité (V23) ;
- Honoraires (V31) ;
- Nombre de renouvellement du mandat (V41) ;
- Aménagement des réserves (V46) ;
- Émission de réserves non justifiées (V47).

Cette sélection de ces variables va ainsi nous permettre d'élaborer nos questions et nos hypothèses de recherche que nous allons vérifier sur le terrain.

B. Démarche méthodologique de l'étude de terrain :

Notre étude de terrain a été faite dans une perspective de s'assurer que les commissaires aux comptes au Maroc respectent les textes de loi ainsi que les normes de profession dans l'exercice de leur mission. Nous avons jugé pertinent d'adapter ses résultats à l'objet de cet article dans la mesure où certaines conclusions vont dans le sens de la question de la gouvernance des entreprises. Nous allons donc présenter les éléments clés qui constituent la démarche méthodologique suivie durant notre étude empirique ; à savoir le positionnement épistémologique, les différents choix méthodologiques ainsi que les questions, hypothèses et cadre conceptuel de recherche élaborés.

a. Cadre épistémologique et méthodologie envisagée :

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous nous sommes retrouvés dans le paradigme pragmatique se situant entre le post-positivisme et le constructivisme. Ceci se justifie par le fait que le post-positivisme est adopté dans les recherches mixtes à prédominance du quantitatif alors que le constructivisme est adopté dans celle à prédominance du qualitatif. De ce fait, puisque les deux études ont le même poids dans notre recherche, nous avons opté pour le pragmatisme qui se situe entre les deux.

Notre étude a été faite auprès de **21** cabinets d'audit au Maroc concernant l'étude qualitative et de **112** entreprises auditées concernant l'étude quantitative. Elle est considérée comme étude triangulaire dans la mesure où les deux études participent au même degré à l'augmentation de la validité de la recherche puisqu'elles ont été faites d'une manière simultanée (*toutes les deux entre le 17 Mars et le 30 Juin 2021*). Le mode de raisonnement ainsi opté est le raisonnement abductif qui est une combinaison entre l'induction adoptée dans les études qualitatives et la déduction adoptée dans les études quantitatives.

S'agissant des méthodes de recueil et de traitement des données, nous avons utilisé un guide d'entretien pour l'étude qualitative ainsi que le logiciel *IRaMuteQ* et le questionnaire d'enquête pour l'étude quantitative dont les données recueillies ont été traitées par le logiciel *Sphinx* et *SPSS*.

b. Questions et hypothèses de recherche :

La revue des règles et des normes concernant la profession du commissaire aux comptes ainsi qu'une revue générale sur les objectifs du principe de la gouvernance d'entreprise nous ont poussés à vouloir poser des questions ainsi que des hypothèses de recherche que nous allons vérifier sur le terrain.

Cette étape va ainsi nous conduire à élaborer un cadre conceptuel susceptible d'être transformé en un modèle conceptuel en fonction des résultats et des conclusions obtenues de l'étude empirique.

Ces questions et hypothèses de recherche sont issues de l'étude de terrain précédemment mentionnée et qui a été faite dans une perspective de s'assurer du respect des normes et règles de la profession par les auditeurs externes au Maroc.

Nous avons à cet effet pu retenir trois (3) questions et quatre (4) hypothèses dans le sens de l'objet de cet article et ce parmi les cinq (5) questions que nous avons posées aux auditeurs et les sept (7) hypothèses que nous avons vérifiées auprès des entreprises auditées.

Les trois questions retenues sont les suivantes :

- **Q.1 :** L'auditeur légal préserve-t-il son indépendance vis-à-vis de ses clients ?
- **Q.2 :** Les honoraires perçus par l'auditeur légal impactent-ils la nature de relation avec ses clients ?
- **Q.3 :** La communication entre l'auditeur et l'auditée influence-t-elle la qualité du rapport ?

S'agissant des hypothèses de recherche retenues, elles sont les suivantes :

- **H.1 :** La compétence de l'auditeur dépend de son comportement professionnel.
  - **H.1.1 :** L'éthique de l'auditeur impacte son niveau de professionnalisme.
  - **H.1.2 :** L'éthique de l'auditeur impacte son respect du secret professionnel.
  - **H.1.3 :** L'éthique de l'auditeur impacte son indépendance.
- **H.2 :** L'auditeur préserve son indépendance avec ses clients.
  - **H.2.1 :** Un auditeur indépendant ne s'immisce pas dans la gestion de l'entreprise.
  - **H.2.2 :** Un auditeur indépendant n'aménage pas les réserves initialement émises.
  - **H.2.3 :** Un auditeur indépendant n'émet jamais de réserves non justifiées.
  - **H.2.4 :** Un auditeur indépendant prend des décisions purement objectives.
- **H.3 :** Les honoraires de l'auditeur impactent sa nature de relation avec ses clients.
  - **H.3.1 :** Les honoraires perçus par l'auditeur sont susceptibles de créer des conflits et litiges avec ses clients.

- **H.3.2 :** Les honoraires perçus par l'auditeur influencent le renouvellement du mandat avec ses clients.
  - **H.3.3 :** Les honoraires perçus par l'auditeur n'impactent pas la nature des réserves émises.
- **H.4 :** Le développement du relationnel entre l'auditeur et l'auditée impacte le déroulement de ses missions d'audit.
- **H.4.1 :** La qualité de communication avec ses clients impacte la qualité de son travail.
  - **H.4.2 :** Le manque de professionnalisme engendre des conflits et litiges fréquents avec ses clients.

c. Cadre conceptuel de la recherche :

L'élaboration de ces questions et hypothèses de recherche nous ont conduit à définir notre cadre conceptuel, le cadre contenant uniquement 14 variables, 3 questions et 4 hypothèses, et qui se présente comme suit :

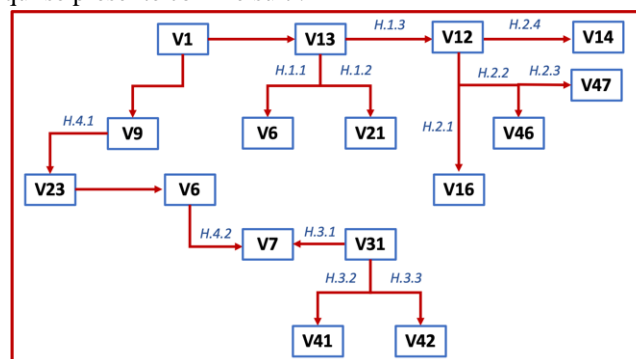


Fig. 1 Cadre conceptuel de l'étude mixte

Les flèches allant dans le sens et vers la variable concernée signifient que cette variable est dépendante et subie la manipulation et le changement de la variable à laquelle elle est liée. Par exemple, l'indépendance de l'auditeur légal (V12) est dépendante de son éthique (V13).

C. Résultats et conclusion de l'étude de terrain :

Les études qualitative et quantitative que nous avons effectuées auprès de 21 cabinets d'audit et 112 entreprises auditées au Maroc nous ont permis d'apporter des éléments de réponses à nos questions et de vérifier nos hypothèses de recherche.

Ceci nous a conduit, d'une part, à modifier notre cadre conceptuel et à le transformer en un modèle et, d'une autre part, à obtenir des conclusions et des apports susceptibles de répondre à la problématique de recherche centrée sur le rôle du commissaire aux comptes dans la gouvernance des entreprises au Maroc.

a. Réponses aux questions de recherche :

L'étude qualitative auprès des cabinets d'audit au Maroc nous a permis, après la discussion des résultats, d'obtenir les réponses suivantes :

- **Réponse Q3 :** D'après la discussion des résultats, nous avons pu constater que, effectivement, l'auditeur Marocain est conscient qu'il doit disposer des trois « Savoirs » dont le « Savoir-faire ».



- **Réponse Q.4 :** D'après la discussion des résultats, nous avons pu constater le niveau des honoraires peut avoir un impact sur la nature de relation entre l'auditeur et son client dans la mesure où il peut le conduire, lorsqu'il est faible, à réduire les heures de travail assignées dans le contrat ; ce qui peut créer des conflits et litiges entre les deux parties. Également, si le niveau est élevé, il peut conduire à des renouvellements de mandat et aussi à des aménagements de réserves ce qui touche au critère d'indépendance surtout lorsque le poids du client dans le portefeuille du cabinet est important.
- **Réponse Q.5 :** D'après la discussion des résultats, nous avons pu constater le niveau de communication a effectivement un impact important sur la compétence « Savoir-faire » et par conséquent la qualité de son travail.

b. Vérification des hypothèses :

L'étude quantitative auprès des entreprises auditées au Maroc nous a permis, après la discussion des résultats, d'obtenir des résultats que nous récapitulons dans le tableau suivant :

TABLEAU 1  
VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Hypothèse principale concernée	Sous-hypothèse concernée	Résultats des sous-hypothèses
H.1 (Acceptée)	H.1.1	Acceptée
	H.1.2	Acceptée
	H.1.3	Acceptée
H.2 (Partiellement acceptée)	H.2.1	Acceptée
	H.2.2	Rejetée
	H.2.3	Rejetée
	H.2.4	Acceptée
H.3 (N'est pas totalement rejetée)	H.3.1	Rejetée
	H.3.2	Acceptée
	H.3.3	Rejetée
H.4 (Acceptée)	H.4.1	Acceptée
	H.4.2	Acceptée

c. Modèle conceptuel de la recherche :

L'élaboration d'un nouveau cadre conceptuel (Fig. 1) qui ne contient que 14 parmi 19 variables, 3 parmi 5 questions et 4 parmi 7 hypothèses nous a mis dans l'obligation d'élaborer un nouveau modèle conceptuel et ce sur la base des résultats obtenus et qui se présente comme suit :

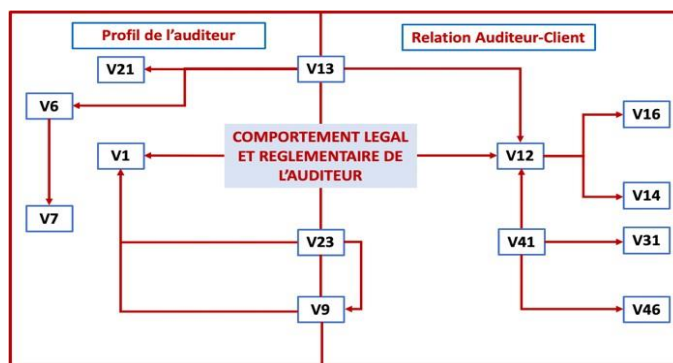


Fig. 2 Modèle conceptuel de l'étude mixte

Ce modèle conceptuel a fait ressortir un nouveau concept concernant le commissaire aux comptes au Maroc ; « *Le comportement légal et réglementaire de l'auditeur* » qui est subdivisé en deux parties :

- Une partie intrinsèque définie par le « *Profil de l'auditeur* » rattaché directement avec la norme « *Compétence* » (norme n 110) liée aux variables suivantes : Niveau de professionnalisme et conflits et litiges avec le client.
- Une partie extrinsèque définie par la « *Relation Auditeur-Client* » rattachée directement avec la norme « *Indépendance* » (norme n 111) liée avec les variables suivantes : Respect du secret professionnel, degré d'objectivité, la non immixtion dans la gestion, les honoraires et le nombre de renouvellement de mandats.

Nous pouvons remarquer également que certaines variables se situent entre les deux parties ; notamment l'éthique, la qualité de travail et la qualité de communication entre l'auditeur et l'auditée.

V. CONCLUSION

A travers cette étude, nous nous sommes rapprochés du métier de l'audit légal afin de pouvoir déterminer son rôle dans la gouvernance de l'entreprise et de répondre à notre problématique de recherche : « *Dans quelle mesure le commissaire aux comptes au Maroc contribue-t-il à la bonne gouvernance des entreprises auditées ?* ». Nous avons ainsi opté pour une étude mixte qui englobe :

- Une étude qualitative comprehensive faite auprès des cabinets d'audit au Maroc via des entretiens individuels semi-directifs (21 cabinets avec un total de 24 entretiens).
- Une étude quantitative confirmatoire faite auprès des entreprises auditées au Maroc via un questionnaire d'enquête (112 sociétés sollicitées).

Nos résultats nous ont permis de ressortir avec un ensemble de conclusions que nous en discutons et justifions quelques exemples comme suit :

- La compétence de l'auditeur (V1) dépend de sa qualité de travail (V9).

**Discussion :** Il s'agit d'un ensemble de règles et de normes prévues dans la législation marocaine et d'après les résultats, elles sont respectées par la plupart des professionnels dans le métier.

**Justification :** Nous justifions ceci par le fait que (53,6%) ont jugé la compétence assez élevée de leur auditeur assez élevée et (51,8%) ont été tout à fait d'accords avec la qualité de leur travail.

- L'indépendance de l'auditeur (V12) dépend des honoraires qu'il perçoit (V31) et du nombre de renouvellement de mandat (V41).

**Discussion :** Ce qui veut dire qu'il s'agit d'un ensemble d'éléments qui impactent cette règle principale du métier qui a été clairement définie que cela soit dans les textes de loi ainsi que dans le manuel des normes de la profession.

**Justification :** Nous justifions cela par le fait que (51,8%) des entreprises qui ont affirmé que le **niveau d'indépendance** de leur auditeur est assez élevé et (75,9%) ont affirmé que le **niveau d'honoraires** que demandent leur auditeur est également assez élevé.

- L'aménagement des réserves (V46) dépend du nombre de renouvellement de mandat (V41).

**Discussion :** Ce qui veut dire que nos résultats ont démontré que à chaque fois où le mandat est renouvelé, l'auditeur devient plus susceptible d'aménager les réserves émises par crainte de perdre son client.

**Justification :** Nous justifions ceci par le fait que (31,1%) des répondants ont affirmé qu'ils ont passé **plus de 9 ans** avec le même auditeur et (46,4%) ont affirmé qu'ils ont passé **entre 3 et 6 ans** avec le même auditeur alors que (32,1%) d'autres répondants ont affirmé qu'ils ont été d'accords et (25,9%) qui ont été tout à fait d'accords et que leur auditeur **aménage les réserves déjà émises**.

- Les honoraires que perçoit l'auditeur (V31) sont liés au nombre de renouvellement de mandats (V41).

**Discussion :** Cela veut dire qu'il s'agit du principal critère qui peut pousser un auditeur à vouloir renouveler ou pas son mandat avec le client et que des honoraires importants poussent plus à des renouvellements fréquents de mandats et vice-versa.

**Justification :** Nous justifions cela par le fait que (46,4%) des entreprises ont avancé qu'ils ont passé **entre 3 et 6 ans** et (32,1%) ont passé **plus de 9 ans** avec le même auditeur contre (75,9%) des répondants qui ont affirmé que les **honoraires** demandés par leur auditeur sont assez élevés.

En guise de conclusion, pour répondre à notre problématique de recherche, et en référence des conclusions citées ci-dessus ainsi qu'aux réponses aux questions de recherche et à la vérification des hypothèses, nous pouvons constater que, hormis le fait que certaines règles et normes ne sont pas parfaitement respectés ou bien négligées par les commissaires aux comptes au Maroc (*comme par exemple l'indépendance*), ces derniers jouent, effectivement, un rôle primordial dans la réalisation des objectifs de gouvernance chez les entreprises marocaines.

Cet apport scientifique pourrait interpeler notre curiosité de bien vouloir creuser davantage dans le sujet en menant une nouvelle étude de terrain qui aurait pour but d'interpeler directement les différents responsables et acteurs faisant partie de l'organe de gouvernance des entreprises afin de pouvoir avoir un avis direct sur le rôle effectif de l'auditeur légal et dans

quelle mesure il participe à la réalisation des objectifs de la bonne gouvernance.

#### PRINCIPALES REFERENCES

- [1] B. Guillebert, « Décliner les règles de gouvernance aux PME ET ETI », *RFComptable*, N.411, pp. 25-64, Déc. 2013.
- [2] OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, OCDE, 2004.
- [3] Commission nationale de gouvernance d'entreprise, *Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise*, Ministère des Affaires Économique et Générale, CGEM, Mars, 2008.
- [4] P. Cabane, *Manuel de gouvernance d'entreprise : Mission et fonctionnement des meilleures pratiques de gouvernance-Rôle des administrateur*, Édition Eyrolles, 2018.
- [5] E-A. Zoukous, « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif », *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (s)*, Mai. 2006
- [6] J. Renard, S. Nussbaumer, F. Oriot, *Audit interne et contrôle de gestion pour une meilleure collaboration*, Édition Eyrolles, 2011.
- [7] F. Parrat, *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs*, Édition Maxima, 2014.
- [8] S. Benmoussa, « Les pratiques de l'audit légal au Maroc : Exigences théoriques et réalités du terrain », *Thèse de doctorat-USMBA*, Oct. 2021.
- [9] Loi n°15-89 réglementant la profession d'expert-comptable au Maroc
- [10] Loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes au Maroc
- [11] Manuel d'audit légal et contractuel au Maroc.