

AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE : L'EXPERIENCE DE LA TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME DU MAROC



Colloque de l'Association Internationale des Services du Trésor



AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

LOTFI MISSOUM

Chargé de la Direction du Contrôle, de l'Audit et de l'Inspection
- Trésorerie Générale du Royaume -

Marrakech, les 19 et 20 juin 2013

Crise économique et refonte du système de gouvernance publique

- Rupture des équilibres macroéconomiques
- Politiques d'austérité concertées se traduisant par une diminution des ressources publiques
- Rareté des ressources

➔ **La bonne gouvernance devient au centre des préoccupations des pouvoirs publics**

- Les principaux jalons en matière de bonne gouvernance au Maroc
- Les soubassements du contrôle interne et de l'audit à la Trésorerie Générale du Royaume (TGR)
- La présentation du système de contrôle interne et d'audit de la TGR
- La diffusion de la culture d'audit à travers l'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs

- La mise en application de la loi relative à la déclaration du patrimoine
- L'adoption de la loi sur la responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics
- La nouvelle législation relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux

- La ratification de la convention des nations unies contre la corruption
- La réforme du décret relatif aux marchés publics
- L'avènement de la nouvelle constitution de juillet 2011

Engagement de la TGR dans la dynamique de bonne gouvernance

- L'adoption en 2007 de la charte des valeurs « Itizam »
- L'institution d'un code de déontologie
- L'internalisation de la logique de performance
- L'ancrage de la culture client

L'ampleur des enjeux et la nature des risques imposent la mise en place de dispositifs de contrôle interne et d'audit

- Les enjeux financiers colossaux propres à nos missions
 - La nécessaire maîtrise des systèmes d'information
 - Les implications de l'entrée en vigueur de la loi organique des finances
-
- Contrôle interne
- Audit interne

Un système à quatre composantes essentielles:

La gestion des risques

- Intervention en amont
- Analyse introspective permettant de détecter les zones critiques
- Alimentation du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne

- Dispositif permanent couvrant l'ensemble des activités
- Assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques

L'audit interne

- Intervention en aval et d'ordre ponctuel
- Evaluation de la conformité et formulation de recommandations
- Appréciation de la pertinence du contrôle interne et alimentation des référentiels de risques

L'inspection

- Vérification de la régularité des opérations par rapport aux lois et règlements
- Intervention en cas de détournement ou de fraude
- Protection du patrimoine de la TGR

Un dispositif de contrôle interne construit en deux étapes :

➔ De 2008 à 2010 (1/3):

Analyse de l'environnement du contrôle interne de la TGR :

- Environnement éthique et institutionnel
- Evaluation des risques
- Activités de contrôle
- Information et communication
- Pilotage

Un dispositif de contrôle interne construit en deux étapes :

➔ De 2008 à 2010 (2/3):

- Identification et hiérarchisation des risques
- Elaboration d'une cartographie des risques couvrant cinq domaines :
 - Comptabilité
 - Recouvrement
 - Dépenses publiques
 - Activité bancaire
 - Activités supports

➔ De 2008 à 2010 (3/3):

Conception d'une première version du dispositif de contrôle interne selon le référentiel COSO

- Organisation (acteurs, remontée de l'information et supervision)
- Identification des contrôles permanents
- Mise en évidence des actions d'amélioration
- Mise en œuvre d'un programme de formation

➔ de 2010 à nos jours (1/2)

Revue complète du dispositif de contrôle interne

- Mise à jour de la charte du contrôle interne
- Redéfinition du cadre de référence du contrôle interne et de la gestion des risques
- Simplification des procédures de mise en œuvre du contrôle interne
- Refonte des guides méthodologiques
- Mise à jour des référentiels des risques et des contrôles permanents
- Préparation des outils pratiques du dispositif de contrôle interne

➔ de 2010 à nos jours (2/2)

Organisation du contrôle interne autour de deux composantes :

Contrôles permanents

- Nature des contrôles : autocontrôles, contrôles mutuels et contrôles de supervision
- Outil : Référentiel du contrôle interne issu de la juxtaposition des référentiels des risques et des contrôles

Contrôles périodiques

- Nature des contrôles : contrôles a posteriori par les relais locaux
- Outil : le plan de test élaboré par le relais local et composé de deux contenus commun et spécifique

Gestion des risques liés à la sécurité (1/3)

Audit de sécurité lancé en 2006

- Elaboration d'une cartographie des risques
- Etablissement d'un plan d'action composé de :
 - ➔ Mesures structurantes
 - ➔ Mesures de traitement des vulnérabilités

Gestion des risques liés à la sécurité (2/3)

➔ Mesures structurantes

- Création d'un service de gestion des risques de sécurité
- Mise en œuvre d'un schéma de gouvernance de la sécurité
- Définition de politiques de sécurité en 2007 et 2009
- Classification par degré de criticité des processus métiers et des actifs du système d'information

Gestion des risques liés à la sécurité (3/3)

➔ Mesures de traitement des vulnérabilités

- Mise en place d'un mécanisme de suivi trimestriel des vulnérabilités
- Audit de suivi des vulnérabilités mené en 2009
- Audit de sécurité de la gestion intégrée de la dépense en 2011
- Sensibilisation des managers aux enjeux de la sécurité

L'audit et l'inspection (1/3)

Soubassement juridique

- Décret Royal sur la comptabilité publique du 21 avril 1967
- Responsabilité hiérarchique du Trésorier Général sur ses comptes
- Responsabilité financière du Trésorier Général du Royaume en sa qualité de comptable supérieur

Objectifs des missions

- Bonne gestion des deniers publics
- Respect des lois et règlements
- Appréciation de la qualité des contrôles internes
- Evaluation des performances des services audités
- Développement de l'activité de conseil et d'assistance

L'audit et l'inspection (2/3)

Acteurs

➔ Au niveau central :

Des inspecteurs-auditeurs relevant de la Direction du contrôle, de l'audit et de l'inspection

➔ Au niveau régional :

Des inspecteurs-auditeurs auprès des trésoreries régionales

Outils de travail

- La charte de l'audit interne
- Le manuel d'audit
- Les guides d'audit
- La boîte à outils (FRAP, tableau d'identification des zones à risque, modèle de rapport d'audit)

L'audit et l'inspection (3/3)

➔ Un périmètre de 9200 comptables publics

Champs d'intervention

- Secteur obligatoire : réseau des comptables du trésor
- Secteur prioritaire: régisseurs de l'Etat, des collectivités locales et de leurs groupements
- Secteur non prioritaire : receveurs des douanes, de l'enregistrement, des impôts et les secrétaires greffiers

Programmation des missions

- Sommaires
- Ciblées
- Approfondies
- De suivi

Méthodologie dans la conduite des missions

- Procédure contradictoire systématique
- Examen et évaluation des rapports des inspections régionales
- Information du Trésorier Général des faits graves constatés
- Saisine des départements ministériels des irrégularités relevées

Réalisations et enseignements (1/2)

Missions en chiffres

- 2009 : 526 missions
- 2010 : 485 missions
- 2011 : 316 missions
- 2012 : 308 missions

Enseignements

- Deniers publics globalement sauvegardés
- Persistance de certains dysfonctionnements
- Etablissement d'un bilan annuel des dysfonctionnements, des zones de risques identifiées et des recommandations
- Alimentation du référentiel des risques et enrichissement du dispositif de contrôle interne

Réalisations et enseignements (2/2)

- Sauvegarde des fonds publics

245 dossiers présentés à la justice depuis 2000 à fin avril 2013

- Moralisation de la conduite des actions publiques

Décharges de fonction depuis 2007 :

- 5 trésoriers
- 25 percepteurs-receveurs
- 3 agents comptables à l'étranger

Diffusion de la culture d'audit à nos partenaires

- Evaluation des processus de gestion des services ordonnateurs
 - Renforcement de la transparence et de la bonne gouvernance des services dépeniers
- ➔ Audit de la capacité de gestion des ordonnateurs

Fondements et contenu de la réforme du contrôle des dépenses publiques

- Glissement d'un contrôle a priori vers un contrôle a posteriori (décret du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat)
- Définition de 3 niveaux de contrôle:
 - ➔ Un niveau de droit commun
 - ➔ Un niveau de contrôle allégé
 - ➔ Un niveau de contrôle allégé supplémentaire

Les piliers de la réforme du contrôle des dépenses publiques

Audit de la capacité de gestion des ordonnateurs

Auditeurs :

- Inspection Générale des Finances
- Trésorerie Générale du Royaume

Outils:

- Référentiel d'audit
- Charte d'audit
- Guide d'audit

Système de suivi de la qualité d'exécution des dépenses

- Indicateurs de suivi
- Vérification a posteriori des dépenses non soumises au contrôle de régularité
- Système de suivi et d'évaluation de l'exécution des dépenses du service ordonnateur

Mesures d'accompagnement et réalisations des missions d'audit de la capacité de gestion

Mesures d'accompagnement

- Formation de 114 auditeurs relevant de l'ensemble du réseau de la TGR
- Réadaptation du système d'information de la gestion intégrée de la dépense (GID)

Réalisations

- Réalisation de 177 missions d'audit de la capacité de gestion à fin avril 2013
- Qualification de 37 services gestionnaires au niveau du contrôle allégé
- Création d'une banque de données des rapports d'audit

La TGR : un rôle déterminant dans la diffusion de la culture de contrôle interne et d'audit

- Gardien du temple en matière de sauvegarde des fonds publics
 - Vecteur de modernisation de l'administration par la diffusion de cette nouvelle culture
 - Pourvoyeur de systèmes d'information sécurisés
- ➡ **Ancrage de la bonne gouvernance publique**

Merci pour votre attention