



Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Thèse Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en
Sciences de gestion

Impact de l'audit interne sur la performance et la gouvernance des entreprises algériennes dans le secteur des assurances

Présentée et soutenue publiquement par : Mme. **HANTIT ASMAA**
Sous la direction du: **Pr. BOURI Chaouki (U. Oran2)**

Devant le jury composé de :

Pr. CHENNOUF sadok	Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2	Président
Pr. BOURI Chaouki	Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2	Rapporteur
Dr. BOUHASSOUN Aziza	Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2	Examineur
Pr. TEFALI Benyounes	Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem	Examineur
Pr. ZIAD M'hamed	Université Mustapha Stambouli Mascara	Examineur

Année Universitaire 2025 /2026

Dédicace

Je dédie cette thèse de doctorat

À mon père et ma mère,

*à mon mari, mes enfants, ainsi qu'à ma sœur et mes
frères.*

*À toutes personnes qui m'ont aidée, de près ou de
loin.*

*Et à tous ceux qui œuvrent et combattent pour un
avenir meilleur, pacifique et prospère.*

HANTIT ASMAA

Remerciements

Je remercie Dieu, mon créateur, de m'avoir donné l'espoir, la force et la détermination pour mener à bien ce travail de recherche.

À mes parents, les mots ne sauraient suffire pour exprimer ce que Vous m'avez donné. Merci pour la confiance, l'amour et le soutien que vous m'avez apportés et que vous continuez de m'apporter. Je suis fière d'être la fille de deux personnes aussi formidables comme vous.

Je tiens à remercier infiniment mon encadrant, Le professeur Bouri Chaouki pour la direction de cette thèse, ses précieux conseils, sa grande disponibilité et son soutien sans faille tout au long de ce modeste travail.

Je remercie également Mr Djoudi Ammar, auditeur au sein de la S.AA, pour le soutien qu'il m'apportez dont ma formation doctorale.

ملخص:

في ظل بيئة اقتصادية تتسم بتزايد حدة المنافسة وتعقيد العمليات المالية وتشديد المتطلبات التنظيمية، تواجه شركات التأمين تحديات متزايدة تتعلق بحوكمة الشركات، وإدارة المخاطر، وتحسين الأداء. وفي هذا الإطار، تبرز وظيفة التدقيق

ق الداخلي كآلية محورية للرقابة والتنظيم وخلق القيمة داخل المؤسسات.

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق التدقيق الداخلي على الأداء والحوكمة في شركات التأمين الجزائرية. وتعتمد الدراسة على إطار نظري شامل يستند إلى مبادئ حوكمة الشركات، ونظرية الوكالة، وإدارة المخاطر، ونظم الرقابة الداخلية، ومشكلة عدم تماثل المعلومات، وذلك بالرجوع إلى المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) و(IFACI).

من الناحية المنهجية، تعتمد الأطروحة على مقارنة ميدانية تحليلية تجمع بين الدراسة الوثائقية، والاستبيانات، وتحليل الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي داخل شركات التأمين الجزائرية. وقد سمحت البيانات المجمعة بتقييم مستوى نضج وظيفة التدقيق الداخلي، ودرجة استقلاليتها، ودورها في دعم آليات الحوكمة.

وتُظهر نتائج الدراسة أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي والمالي، وتعزيز نظام الرقابة الداخلية، والحد من المخاطر التشغيلية، وتحسين مستوى الشفافية وجودة المعلومات. غير أن فعالية هذه الوظيفة تبقى مرهونة بموقعها التنظيمي، واستقلاليتها الفعلية، ومدى التزام الإدارة العليا بتنفيذ التوصيات الصادرة عنها.

وتخلص الأطروحة إلى أن التدقيق الداخلي يُعد رافعة استراتيجية لتعزيز الحوكمة وتحسين الأداء في شركات التأمين الجزائرية، شريطة إدماجه الكامل ضمن هياكل الحوكمة، وتوافقه مع المعايير المهنية الدولية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الأداء، إدارة المخاطر، التأمين.

Abstract

In an economic environment characterized by increasing competition, growing operational complexity, and stricter regulatory requirements, insurance companies face significant challenges related to corporate governance, risk management, and performance enhancement. Within this context, the internal auditing function emerges as a fundamental mechanism for control, regulation, and value creation.

This doctoral thesis aims to examine the impact of implementing internal audit on the performance and governance of Algerian insurance companies. The study is grounded in a comprehensive theoretical framework encompassing corporate governance theory, agency theory, risk management, internal control systems, and information asymmetry, in accordance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing issued by the Institute of Internal Auditors (IIA) and IFACI.

Methodologically, the research adopts an empirical approach combining documentary analysis, questionnaire-based surveys, and an assessment of professional internal audit practices within Algerian insurance companies. The collected data made it possible to evaluate the maturity level of internal audit functions, their degree of independence, and their contribution to governance mechanisms.

The findings indicate that internal audit plays a significant role in improving organizational and financial performance, strengthening internal control systems, reducing operational risks, and enhancing transparency and information reliability. However, the effectiveness of internal audit largely depends on its organizational positioning, actual independence, and management's commitment to implementing audit recommendations.

The thesis concludes that internal audit represents a strategic governance and performance-enhancing tool for Algerian insurance companies, provided that

it is fully integrated into governance structures and aligned with international professional standards.

Keywords: Internal Audit, Corporate Governance, Performance, Risk Management, Insurance.

Résumé

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence, la complexité croissante des opérations financières et le durcissement des exigences réglementaires, les entreprises du secteur des assurances sont confrontées à des enjeux majeurs en matière de gouvernance, de maîtrise des risques et d'amélioration de la performance. Dans ce contexte, la fonction d'audit interne s'impose comme un mécanisme essentiel de régulation, de contrôle et de création de valeur.

Cette thèse vise à analyser l'impact de la mise en place de l'audit interne sur la performance et la gouvernance des entreprises algériennes opérant dans le secteur des assurances. Elle s'inscrit dans un cadre théorique mobilisant les fondements de la gouvernance d'entreprise, la théorie de l'agence, la gestion des risques, le contrôle interne et la problématique de l'asymétrie de l'information, en référence aux normes internationales de l'audit interne édictées par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et l'IFACI.

La méthodologie adoptée repose sur une approche empirique combinant l'analyse documentaire, l'enquête par questionnaire et l'étude des pratiques professionnelles de l'audit interne au sein des entreprises d'assurance algériennes. Les données collectées ont permis d'évaluer le degré de maturité de la fonction d'audit interne, son niveau d'indépendance et son rôle dans l'amélioration des mécanismes de gouvernance.

Les résultats de la recherche montrent que l'audit interne contribue de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle et financière, au renforcement du contrôle interne, à la réduction des risques opérationnels et à l'amélioration de la transparence et de la qualité de l'information. Toutefois, l'efficacité de cette fonction demeure conditionnée par son rattachement hiérarchique, son indépendance réelle et l'adhésion de la direction générale aux recommandations émises.

La thèse conclut que l'audit interne constitue un levier stratégique de gouvernance et de performance pour les entreprises algériennes du secteur des assurances, à condition qu'il soit pleinement intégré aux structures de gouvernance et aligné sur les standards professionnels internationaux.

Mots-clés : Audit interne, Gouvernance d'entreprise, Performance, Gestion des risques, Assurances.

Glossaire

Audit interne :

activité exercée de façon autonome et impartiale, visant à fournir à l'organisation une appréciation fiable de la maîtrise de ses activités, à formuler des recommandations d'amélioration et à participer à la création de valeur, à travers une analyse méthodique des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, conformément aux normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA).

Asymétrie de l'information :

Situation caractérisée par une inégalité d'accès à l'information entre les dirigeants, les organes de gouvernance et les parties prenantes, pouvant engendrer des conflits d'intérêts et des décisions non optimales. L'audit interne constitue un mécanisme de réduction de cette asymétrie par la fiabilisation et la diffusion de l'information pertinente.

Bonne gouvernance d'entreprise :

Ensemble des mécanismes, structures et relations par lesquels une entreprise est dirigée et contrôlée, visant à assurer la transparence, la responsabilité, la reddition des comptes et la protection des intérêts des parties prenantes.

Cartographie des risques :

Outil de pilotage permettant l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise.

Comité d'audit :

Émanation du conseil d'administration chargée de superviser les activités d'audit interne et externe, d'apprécier l'efficacité du contrôle interne et de veiller à l'indépendance de la fonction d'audit interne.

Conformité réglementaire :

Respect par les entreprises d'assurance des exigences légales, réglementaires et normatives en vigueur, notamment celles relatives à la solvabilité, au contrôle interne et à la gouvernance.

Conseil d'administration :

Dans le cadre des entreprises d'assurance, le conseil d'administration joue un rôle central dans la mise en place et le suivi des mécanismes de gouvernance, notamment à travers la création du comité d'audit, l'approbation du dispositif de contrôle interne et la supervision de la fonction d'audit interne, afin d'assurer la conformité réglementaire, la maîtrise des risques et la performance globale de l'entreprise.

Contrôle interne

Ensemble des dispositifs organisationnels, procédures et mécanismes mis en œuvre par la direction afin d'assurer la maîtrise des activités, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements.

Culture de contrôle interne

Ensemble des valeurs, normes et comportements partagés au sein de l'organisation favorisant la maîtrise des risques, le respect des règles et l'éthique professionnelle.

Efficacité

Capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qui lui sont assignés, indépendamment des moyens utilisés.

Efficience :

Capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

Entreprise d'assurance

Organisation dont l'activité consiste à couvrir des risques en contrepartie du paiement de primes, exerçant dans un cadre réglementaire spécifique et soumise à des exigences prudentielles strictes.

Gouvernance d'entreprise

Système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées, reposant sur un ensemble de mécanismes internes et externes visant à limiter les conflits d'intérêts et à améliorer la performance globale.

Management des risques

Processus structuré et continu d'identification, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Indépendance de l'audit interne

Capacité de la fonction d'audit interne à exercer ses missions librement, sans interférence de la direction opérationnelle, condition essentielle à l'objectivité de ses jugements.

Normes internationales de l'audit interne (IIA / IFACI)

Référentiel professionnel définissant les principes fondamentaux, les règles d'éthique et les standards de performance applicables à la pratique de l'audit interne.

Performance organisationnelle

Niveau d'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise, intégrant les dimensions d'efficacité, d'efficience et de pérennité.

Performance financière

Capacité de l'entreprise à générer des résultats économiques positifs assurant sa rentabilité, sa solvabilité et sa continuité d'exploitation.

Plan d'audit interne

Document de planification définissant l'ensemble des missions d'audit à réaliser sur une période donnée, établi sur la base d'une approche par les risques.

Reddition des comptes (Accountability)

Obligation pour les dirigeants de rendre compte de leurs décisions et de leur gestion aux organes de gouvernance et aux parties prenantes.

Risque opérationnel

Risque de pertes résultant de défaillances des processus internes, des systèmes d'information, des ressources humaines ou d'événements externes.

Secteur des assurances en Algérie :

Ensemble des entreprises publiques et privées exerçant des activités d'assurance et de réassurance sur le territoire algérien sous la supervision des autorités compétentes.

Solvabilité

Capacité d'une entreprise d'assurance à faire face à ses engagements financiers envers les assurés, à court et à long terme.

Transparence

Qualité de l'information financière et non financière communiquée aux parties prenantes, caractérisée par sa clarté, sa fiabilité et sa pertinence.

Valeur ajoutée de l'audit interne

Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance, de la performance et de la gestion des risques à travers des évaluations objectives et des recommandations fondées.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1: LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

Section 1 : généralité sur la gouvernance

Section 2: Les théories de la gouvernance d'entreprise

Section 3. Les mécanismes de la gouvernance

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

CHAPITRE 2 : L'AUDIT INTERNE APPROCHE ET LA MISE EN PLACE

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Section 1 : Généralité sur l'audit interne

Section 2. Les normes, le positionnement et les attentes de l'audit interne.

Section 3. La conduite d'une mission d'audit interne et les ressources

Section 4 : La mise en place d'une structure d'audit interne

Section 5 : L'efficacité d'audit interne

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

CHAPITRE 3 : THEORIES ET MODELES PERTINENTS DE GOUVERNANCE ET D'AUDIT INTERNE

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Section 1: L'audit interne et les théories de gouvernance d'entreprise

Section 2: L'audit interne et le management des risques

Section 3 : L'audit interne et l'asymétrie d'information

Section4 : l’audit interne et le système de contrôle interne

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

CHAPITRE 4 : ETUDE DU CAS

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

Section 1 : Histoire de l'assurance

Section 2: Structure du marché algérien des assurances :

Section 3 : Etude de cas sur l’impact de l’audit interne sur la gouvernance de l’entreprise – Cas des compagnies d’assurance en Algérie.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

CONCLUSION GENERALE

Introduction

Générale

Introduction générale :

L'entreprise constitue un acteur clé de l'économie, intervenant de manière essentielle dans la fabrication de biens, la fourniture de services, la génération d'emplois et le développement de l'innovation. Elle contribue directement à la croissance économique par l'investissement, le développement de nouvelles technologies et la distribution des revenus. Les entreprises génèrent également des recettes fiscales pour l'État et favorisent l'amélioration des infrastructures publiques, renforçant ainsi l'ensemble du tissu économique.

L'audit interne et le contrôle interne constituent des éléments clés du bon fonctionnement organisationnel. Tandis que le contrôle interne met en place des mécanismes structurés pour assurer la conformité réglementaire, optimiser l'utilisation des ressources et prévenir les fraudes, l'audit interne en évalue l'efficacité et la fiabilité. En assurant une gestion plus sûre et plus efficace, il minimise les risques d'erreurs et de dysfonctionnements, tout en favorisant une prise de décision éclairée.

L'audit comptable, quant à lui, permet de vérifier et d'attester de la fiabilité des informations financières, assurant ainsi aux parties prenantes (actionnaires, créanciers, régulateurs) que l'entreprise fonctionne de manière transparente et que ses résultats financiers sont justes. En établissant une confiance sur la qualité de l'information financière, l'audit améliore la gouvernance et l'accès aux capitaux, qui sont essentiels à la croissance.

Ainsi, l'importance de l'audit comptable et du contrôle interne s'étend au-delà de l'entreprise elle-même. En garantissant la stabilité financière et en réduisant les risques, ils contribuent à la résilience des entreprises, renforcent la confiance dans les marchés, et participent au bon fonctionnement de l'économie globale.

Mais les scandales financiers survenus entre les années 1990 et 2008 ont marqué l'histoire économique en mettant en lumière des pratiques frauduleuses et des lacunes dans la régulation financière. Voici un résumé de ces scandales:

1. Affaire Maxwell (1991): Le magnat des médias britanniques, Robert Maxwell, fut découvert après sa mort d'avoir détourné environ 460 millions de livres sterling du fonds de pension de ses employés pour soutenir son empire médiatique en difficulté. Cela a provoqué la ruine de plusieurs fonds de pension et à constituer un scandale public majeur.
2. Barings Bank (1995): La plus ancienne banque d'investissement de Londres a fait faillite en 1995 à cause des opérations spéculatives frauduleuses de Nick Leeson, un trader basé à Singapour. Leeson avait pris des positions risquées non autorisées sur le marché des dérivés, et la banque s'est effondrée avec une perte de 1,4 milliard de dollars, ce qui a entraîné sa liquidation.
3. Enron (2001) : Le scandale Enron, l'un des plus célèbres, a impliqué la manipulation comptable systématique par les dirigeants de la société d'énergie américaine pour cacher la dette et gonfler artificiellement les profits. Quand les pratiques frauduleuses ont été révélées, Enron s'est effondrée, laissant des milliers d'employés sans emploi et ruinant les investisseurs. Ce scandale a conduit à l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley, qui vise à renforcer le contrôle financier et la transparence des entreprises.
4. WorldCom (2002) : WorldCom, l'un des plus grands opérateurs de télécommunications aux États-Unis, a commis une fraude comptable en masquant 3,8 milliards de dollars de dépenses pour faire croire à une rentabilité plus élevée. La révélation de cette fraude a entraîné la faillite de la société, marquant l'un des plus grands scandales financiers de l'histoire américaine.
5. Crise des subprimes (2007-2008) : Ce scandale financier mondial a été provoqué par la bulle immobilière aux États-Unis et l'effondrement du marché des prêts hypothécaires à risque (subprimes). Les banques avaient accordé des prêts à des emprunteurs non solvables, les regroupant dans des produits financiers complexes. Lorsque les emprunteurs n'ont pas pu rembourser, les marchés financiers mondiaux ont été gravement touchés, entraînant la faillite de Lehman

Brothers et une récession mondiale. La crise a mis en évidence de graves déficiences dans la régulation des marchés financiers.

Ces crises financières ont mis en lumière des faiblesses significatives dans les dispositifs de contrôle interne ainsi que dans les systèmes de gestion des risques au sein des organisations. Ces crises ont mis en lumière l'importance d'un audit interne rigoureux pour prévenir les pratiques frauduleuses et garantir la transparence des opérations financières.

L'audit interne, en tant qu'élément clé de la gouvernance d'entreprise, a ainsi pris une place centrale dans la prévention des risques et dans la protection des parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs, des employés ou des régulateurs. Il permet d'évaluer de manière continue l'efficacité des procédures internes, de détecter les anomalies avant qu'elles ne prennent une ampleur critique, et de proposer des améliorations pour assurer la conformité aux normes et lois en vigueur.

Contexte de la recherche :

Dans ce contexte, l'audit interne s'est affirmé comme un outil indispensable dans le but de renforcer la confiance des acteurs dans les marchés financiers, promouvoir une gestion éthique des entreprises, et renforcer la responsabilité des dirigeants. Son rôle va au-delà de la simple vérification comptable : il devient un levier stratégique qui contribue à la durabilité et à la résilience des entreprises dans un environnement de plus en plus complexe et réglementé.

En effet, l'audit interne occupe une place essentielle dans l'intention de stabiliser et rassurer les acteurs vis-à-vis des marchés financiers, notamment grâce à son rôle de régulateur des conflits entre les acteurs de la gouvernance d'entreprise, ce rôle est encore plus renforcé par la présence du comité consultatif.¹

¹ - Le début des années 2000 a été marqué par plusieurs scandales financiers retentissants, impliquant notamment Enron, Anderson, Worldcom, Vivendi, Global Crossing, ainsi qu'Elf et le Crédit Lyonnais,

Sous cet angle, la théorie de l'agence considère que l'audit interne et la rémunération constituent des outils permettant de résoudre les conflits de gouvernance, en particulier entre le principal (le propriétaire) et l'agent (le dirigeant).

Selon l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), organisme international fédérant les instituts nationaux d'audit interne, l'audit interne est une activité indépendante et objective visant à assurer le bon fonctionnement des opérations de l'organisation, à formuler des recommandations en vue de leur amélioration, et à participer à la création de valeur ajoutée.

L'audit interne soutient l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs en évaluant de manière méthodique, rigoureuse et périodique ses dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et en proposant des recommandations destinées à renforcer leur efficacité.²

Selon la définition de l'IIA évoquée précédemment, les auditeurs internes sont appelés à jouer un rôle clé au sein de la gouvernance d'entreprise. À ce titre, la fonction d'audit interne a pour mission d'évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance, afin d'apporter à l'organisation une assurance raisonnable sur la maîtrise de ses activités. En parallèle, elle formule des recommandations visant à améliorer ces processus, contribuant ainsi activement à la protection des intérêts des actionnaires.

Selon le Comité Cadbury, la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des mécanismes assurant la direction et le contrôle des sociétés. Elle s'est imposée comme un outil de prévention des risques et a été au centre des débats récents dans les sphères économique, politique et académique.³

La gouvernance d'entreprise tire son fondement du modèle de gouvernance d'agence. Elle se définit comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (les mandants) confient à une autre personne (l'agent) la réalisation de services en

² - Depuis 2002, le conseil d'administration de l'IFACI a adopté une traduction de la définition de l'IIA.

³ - Cadbury Committee (1992). Report on the Financial Aspects of Corporate Governance. Disponible sur : <http://www.ecgi.org/codes/document/Cadbury.pdf> (consulté le 02 octobre 2024)..

leur nom, impliquant ainsi une délégation partielle de leur pouvoir de décision. Ce contrat établit donc une relation entre les actionnaires, détenteurs du capital financier, et les dirigeants de l'entreprise, qui agissent en tant qu'agents.⁴

L'amélioration continue de la gouvernance d'entreprise est également perçue comme un processus qui doit continuer à se poursuivre dans les années à venir. Dans cette optique, la gouvernance ne se limite pas aux grandes entreprises cotées à la Bourse, elle englobe toutes les sociétés, peu importe leurs tailles, statut et domaines d'activité stratégiques (DAS).

Le lien entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise est apparu de manière relativement récente. Par le passé, cette mission de contrôle était principalement assurée par l'audit externe, exercée par les commissaires aux comptes et les cabinets d'audit spécialisés.

Selon les principes de la théorie de l'agence, l'audit interne n'est pas considéré comme un outil de surveillance destiné à encadrer les agissements des dirigeants, notamment en matière de respect de leurs obligations contractuelles. Cela implique que la fonction d'audit interne n'est pas perçue comme un mécanisme de contrôle dans le cadre des relations d'agence. Toutefois, l'évolution récente des pratiques de gouvernance a conduit à considérer l'audit interne comme un levier indispensable dans ce domaine.

De nos jours, l'audit interne occupe une place essentielle dans l'optimisation de la gouvernance d'entreprise, notamment en réponse aux nouvelles réglementations telles que la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux États-Unis et la loi sur la sécurité financière (LSF) du 1er août 2003 en France, qui portent sur le contrôle interne.

En pratique, ces cadres législatifs exigent que le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance présente un rapport précisant les modalités d'organisation et de tenue des réunions du conseil, ainsi que les

⁴ - Ebondon Wa Mandzila, E. (2007). Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques. 1ère Journée de recherche sur l'audit interne. [En ligne] Disponible sur : http://cermat.iae.univtours.fr/IMG/pdf/Communication_Eubondon_Wa_Mandzila.pdf, P3.

dispositifs de contrôle interne en vigueur. Dans ce contexte, le rôle de l'audit interne s'avère essentiel dans la conception et la rédaction du rapport relatif au contrôle interne. Cette exigence est conforme à la norme internationale d'audit interne. La norme 2130 précise que l'audit interne a pour mission de soutenir la mise en place d'un système de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et en favorisant son amélioration continue.

Au cours des années 2008 et 2009, l'Algérie, à l'instar des autres pays du monde, a été confrontée à une recrudescence de la corruption et de la fraude, ce qui a conduit le législateur à encadrer ce phénomène en adoptant de nouvelles lois, directives et règlements concernant l'audit interne.⁵

Cela vise à renforcer les mesures d'audit et de contrôle interne dans le but d'amener les entreprises à une plus grande transparence, notamment en ce qui concerne l'information financière et la détermination des résultats générés par l'activité de l'entreprise.

***Thème de recherche :**

L'entreprise est un agent économique fondamental du circuit économique, dans la mesure où non seulement elle satisfait les besoins du consommateur mais doit également dégager une valeur ajoutée afin de contribuer à la croissance économique.

Cette richesse attendue de l'entreprise est répartie pour rémunérer divers acteurs ayant contribué, en particulier l'actionnaire (le principal) par l'affectation des dividendes, et pour apprécier la performance du dirigeant (l'agent).

Cette logique, nécessaire pour la pérennité de l'entreprise, implique d'autres intervenants essentiels, à savoir ; le conseil d'administration et l'assemblée Générale, d'où la notion de gouvernance d'entreprise.

Cette notion est définie par plusieurs auteurs, à savoir :

⁵ - Ministère de la Participation et de la Promotion de l'Investissement (MIPI). (2007). Instruction n° 079/SG/07 du 30 janvier 2007 relative au renforcement de la loi 88/01 et à l'application des orientations gouvernementales de 2003.

- CHarreaux (2006) qui définit la gouvernance comme « L'ensemble des dispositifs visant à encadrer les prérogatives des dirigeants, orienter leurs choix et encadrer leur comportement, en fixant les limites de leur marge de manœuvre »⁶.
- Pour Elisabeth Bertin: «La gouvernance d'entreprise repose sur l'instauration de mécanismes organisationnels permettant aux actionnaires d'exercer un certain contrôle sur les décisions stratégiques et les actions menées par les dirigeants.»⁷.

Considérée comme un mécanisme de prévention des risques, la gouvernance d'entreprise s'est imposée ces dernières années comme un thème central de réflexion et de controverse dans les domaines du management, tant au sein du monde des affaires que dans les sphères politiques et académiques; l'obstacle pour la majorité des chercheurs sur le sujet de la gouvernance réside principalement dans :

- La pluralité des parties prenantes impliquées, telles que les actionnaires, les dirigeants, les employés, les établissements bancaires, les fournisseurs et les clients.
- La variété des sujets abordés, comme la transparence de l'information, les politiques de rémunération des cadres dirigeants ou encore l'actionnariat salarié.
- Sur le plan académique, cela se manifeste par l'étendue des disciplines concernées, telles que la finance, la comptabilité, entre autres.

Il n'est donc guère surprenant que la littérature riche et variée sur ce thème central du management propose une diversité de définitions et d'approches.

⁶- G. Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, RePEC, juin 1996, p7, https://www.researchgate.net/publication/4799182_Vers_une_theorie_du_gouvernement_des_entreprises

⁷- Elisabeth Bertin ,audit interne, Enjeux et pratiques à l'international, Eyrolles Editions d'Organisation, 2007,p170.

La gouvernance d'entreprise s'analyse dans le cadre théorique de la relation d'agence, selon laquelle le dirigeant (l'agent) est lié au propriétaire (le principal) par un contrat de performance dans la réalisation des objectifs.

Ainsi, s'établit le lien juridique entre les deux parties, le dirigeant doit instaurer un système de contrôle interne (inspiré par l'expérience des scandales financiers vécus aux Etats Unis et en Europe en 2002) à même d'assurer un management à risques réduits.

En effet, Jacques Renard (2007) définit le contrôle interne comme un ensemble de dispositifs de sécurité visant à maîtriser les activités de l'entreprise, à préserver son patrimoine, ainsi qu'à garantir la qualité et la fiabilité des informations comptables et financières.⁸

Un contrôle interne efficace limite le comportement opportuniste des dirigeants et réduit l'asymétrie d'information.

De cette définition ressort que le contrôle interne s'intéresse à la qualité de l'information en entreprise qui représente un élément primordial pour les organes de gouvernance afin de pouvoir prendre des décisions.

Pour cela, le contrôle interne doit assurer à l'entreprise une information fiable, pertinente et efficace.

De plus, le contrôle interne doit résoudre le problème d'asymétrie de l'information. En ce sens, il garantit l'égalité de l'information entre les contractants (le propriétaire et le dirigeant).

Pour ce faire, les pays développés ont été amenés à élaborer des réglementations strictes; c'est le cas de la loi Sarbanes-Oxley SOX 2002 aux US et de la loi LSF de 2003 en France, ces deux lois imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle interne⁹.

⁸ - JACQUE RENARD ; « théorie et pratique de l'audit interne » ;7ème édition EROLLES d'organisation ;2010 ;p114

⁹- Eustache Ebondo Wa Mandzila: audit interne et gouvernance lecture théoriques et enjeux pratique, Euromed Marseille Working Paper, juill 2007, p4, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1004243

Ces législations considèrent le contrôle interne comme un enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise et une responsabilité des plus hauts dirigeants de l'entreprise.

Cependant, les dirigeants ne pensent pas seulement à instaurer un système de contrôle interne, mais doivent en même temps garantir son efficacité par la mise en place de certains outils à même permettent apprécier d'en permanence ce système.

C'est ainsi que l'audit interne vient conforter les dirigeants et s'impose comme outil incontournable pour s'assurer de l'efficacité du contrôle interne.

Ces cadres législatifs reconnaissent le contrôle interne comme un pilier essentiel de la gouvernance d'entreprise, relevant directement de la responsabilité des instances dirigeantes les plus élevées.

La bonne gouvernance a fait l'objet d'une normalisation par l'institut français d'audit et de contrôle interne (IFACI) qui dispose dans le contenu des normes 2120 A1 et 2130 ce qui suit :

- Selon la norme 2120 A1 de l'IFACI, l'auditeur interne est tenu d'évaluer les risques liés à la gouvernance d'entreprise et d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'organisation.
- Conformément à la norme 2130 de l'IFACI, il revient également à l'auditeur interne d'apprécier le dispositif de gouvernance de l'organisation et de proposer des pistes d'amélioration adaptées.

La mission confiée à l'audit interne lui confère une légitimité accrue en tant qu'acteur incontournable du dispositif de gouvernance d'entreprise.¹⁰

Depuis 2002 la gouvernance d'entreprise connaît une amélioration par l'intégration d'un nouveau mécanisme incarné dans l'audit interne.

L'intégration de ce mécanisme a été partagé par l'ensemble des théoriciens et penseurs du management de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise

¹⁰- Ebondo wamandzila; Op.Cit; p5.

dont les principaux sont : Gérard Charreaux (2005), Elisabeth Bertin, Ebondo Wa Mandzila, Gramling, Pige.

En 2007, Elisabeth dans son ouvrage intitulé « l'audit interne » ; donne une confirmation que l'audit interne est le synonyme de bonne gouvernance.¹¹

D'après Gramling, Maletta, Schneider et Church (2004), la structure de la gouvernance d'entreprise s'articule autour de quatre composantes essentielles : l'audit externe, le comité d'audit, la direction (tant stratégique qu'opérationnelle) et l'audit interne.¹²

Les penseurs comme Elisabeth Bertin, Ebondo Wa Mandzila, Jacque Renard) s'accordent en ce qui concerne l'incidence positive de l'audit interne sur la gouvernance d'entreprise.

-Objectifs et organisation de la thèse :

Cette thèse vise à explorer dans quelle mesure l'audit interne peut réellement participer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès d'un ensemble d'entreprises économiques publiques algériennes opérant dans le secteur des assurances, à travers l'analyse de questionnaires administrés à ces entités.

Notre choix de compagnie d'assurance en Algérie est motivé par la volonté manifeste de ces compagnies d'instaurer de l'audit interne en application des instructions des pouvoirs publics.

Ainsi le but de notre étude est de fournir des éléments tant théoriques que pratiques sur le rôle de l'audit interne au niveau de l'entreprise et son impact sur la bonne gouvernance.

¹¹ - Elisabeth Bertin ,Op Cit ,p175.

¹² - Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A. et Church, B. K. (2004). Le rôle de la fonction d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise : une synthèse de la littérature existante et des perspectives de recherche future. Journal of Accounting Literature, vol. 23, p. 244..

- Les études précédentes :

L'audit interne occupe une position clé dans la gouvernance d'entreprise en offrant des évaluations impartiales et indépendantes portant sur la gestion des risques, les dispositifs de contrôle et les processus organisationnels.

De nombreuses études ont exploré ce sujet au fil des temps. Voici quelques références clés issues de la littérature sur l'audit interne et la gouvernance d'entreprise :

1- Mme. Belkacemi Fadila : « apport de l'audit interne a la performance des entreprises industrielles algériennes » : thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université d'Alger 3, Algérie année : 2016-2017. Ce travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante : « La fonction d'audit interne mise en place dans les entreprises algériennes joue-t-elle un rôle déterminant dans l'amélioration de leur performance économique ? »,

Le traitement de cette question a mené la chercheuse à répondre aux question ci-après :

1. De quelle manière l'audit interne participe-t-il à l'optimisation de la performance organisationnelle ?
2. Quels niveaux d'application réelle de l'audit interne observe-t-on dans les entreprises algériennes ?
3. Peut-on établir une relation de cause à effet entre le niveau de développement de l'audit interne et la performance globale de l'organisation?

L'étude a mis en lumière le rôle stratégique majeur que joue l'audit interne au sein des entreprises algériennes, en allant bien au-delà de sa mission traditionnelle de contrôle pour s'affirmer comme un véritable processus d'évaluation, de conseil et de gestion des risques. Le développement de cette fonction permet aux entreprises de tirer parti de recommandations contribuant à l'amélioration de leurs performances physiques, financières et qualitatives.

L'audit interne, loin d'être une formalité, représente un apport stratégique et une valeur ajoutée pour toutes les opérations, surtout lorsqu'il collabore avec un comité d'audit responsable des risques stratégiques. En somme, une pratique d'audit bien structurée contribue à la création de la valeur en garantissant la conformité, la précision des documents et une gestion efficace des risques, tout en valorisant les outils et compétences de l'entreprise pour une stratégie de changement innovante et performante.

2- Mme. CHEKROUN Meriem : Intitulé « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : étude appliquée à un échantillon d'entreprises algériennes », ce travail de doctorat en sciences de gestion, soutenu à l'Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie) durant l'année universitaire 2013/2014, vise à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « Dans les entreprises publiques algériennes constituant l'échantillon de l'étude, la fonction d'audit interne, en tant qu'instrument de pilotage du système de contrôle interne, contribue-t-elle à son amélioration en influençant positivement sa performance ? ». La chercheuse a abordé son étude à travers trois questions secondaires :

- « De quelle manière l'audit interne contribue-t-il à la gestion et à l'orientation du système de contrôle interne au sein des entreprises publiques sélectionnées ? »
- « La fonction d'audit interne, telle qu'elle est mise en œuvre au sein des entreprises publiques algériennes incluses dans l'échantillon, permet-elle d'assurer l'efficacité du système de contrôle interne en place ? »
- « La fonction d'audit interne intègre-t-elle les dimensions d'efficience afin de garantir le fonctionnement du système de contrôle interne à un coût optimisé ? »

Les résultats de cette étude soulignent que les missions d'audit interne au sein des entreprises industrielles notamment à la STAR et GIPLAIT ont été d'un apport significatif dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système

de contrôle interne, et ce malgré que ce dispositif d'audit interne est encore en développement et n'a pas encore atteint son plein potentiel.

3- Mme. BOUDIA Mounya : « L'apport de l'audit interne à l'amélioration de la fiabilité et de la qualité des informations comptables et financières : une analyse basée sur un échantillon d'entreprises algériennes. » : thèse de doctorat en sciences commerciales, spécialité comptabilité et banques. Université Mohamed Boudiaf – M'sila. Année 2019/2020. Ce travail traite la problématique suivante : « De quelle manière l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la qualité des informations comptables et financières au sein des entreprises algériennes ? »

Le chercheur abordait son travail autour de cinq hypothèses :

- Hypothèse 01 : l'audit interne améliore la pertinence des Informations comptables et Financière ;
- Hypothèse 02 : L'audit interne contribue à renforcer la fiabilité des informations comptables et financières;
- Hypothèse 03 : l'audit interne perfectionne la comparabilité et l'intelligibilité des Informations comptables et Financière ;
- Hypothèse 04 : L'audit interne contribue à anticiper et à prévenir les pratiques de manipulation comptable.;
- Hypothèse 05 : L'audit interne participe activement à la promotion de la transparence financière.

Les résultats de l'étude montrent que l'indépendance de l'audit interne, améliore la qualité des informations comptables, bien que les auditeurs internes manquent de formation spécifique en audit comptable.

Les résultats de l'étude révèlent également que l'audit interne joue un rôle déterminant dans le renforcement de la transparence et dans la prévention des manipulations comptables. Par ailleurs, la coopération entre le comité d'audit et les auditeurs externes améliore significativement l'efficacité de l'audit interne, lequel, par son évaluation des dispositifs de contrôle et des mécanismes de gouvernance, contribue à une meilleure compréhension des opérations

comptables. En outre, l'utilisation d'outils financiers contribue à anticiper les tentatives de manipulation, même si l'influence du rapport d'audit interne sur la fiabilité des données demeure limitée.

4- M. ZIANI Abdelhak : «

Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », cette thèse de doctorat en sciences économiques a été soutenue à l'Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie) au cours de l'année universitaire 2013/2014, s'articule autour de la problématique suivante : « De quelle manière l'audit interne peut-il contribuer à renforcer la gouvernance d'entreprise ? », le chercheur propose quatre hypothèses dans le cadre de son travail:

- a- L'audit interne est susceptible de renforcer la gouvernance d'entreprise en contribuant à l'évaluation et à l'amélioration du dispositif de contrôle interne ;
- b- Hypothèse 2 : L'audit interne peut être envisagé comme un levier essentiel de la gestion des risques, contribuant ainsi à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ;
- c- Hypothèse 3 : En réduisant les déséquilibres informationnels entre les parties prenantes, l'audit interne favorise une gouvernance plus transparente et efficace ;
- d- Hypothèse 4 : La fonction d'audit interne entretient une relation constructive avec les parties prenantes, notamment en contribuant à la préservation de leurs droits et intérêts.

Cette étude révèle que les entreprises algériennes attribuent un rôle majeur à l'audit interne pour améliorer leurs performances et leur compétitivité. Elle souligne l'importance des normes internationales, notamment celle d'indépendance, pour atteindre ces objectifs. L'audit interne apparaît comme un pilier de la gouvernance d'entreprise, surtout lorsqu'il est soutenu par les comités d'audit, en particulier dans le secteur bancaire, où il assure la qualité de l'information financière et la gestion des risques pour rassurer les parties

prenantes. Un accent est mis sur le suivi des risques, bien qu'il persiste une disparité entre secteurs public et privé dans l'évaluation de cette fonction, ainsi qu'un retard dans la mise en place d'audits internes dans certaines entreprises. Enfin, la formation et la certification des auditeurs sont négligées, ce qui pourrait limiter l'évolution de leurs compétences en gestion des risques.

5- M. Aziz BELAKEB : « L'audit interne au sein des entreprises algériennes : le cas de SONATRACH », Thèse de post de graduation en sciences de gestion et des sciences commerciales en audit & contrôle. Université Es-Seina Oran, 2009-2010, ce travail a pour but de savoir, à travers l'expérience de SONATRACH, si l'audit interne est important dans les entreprises ? Et de faire un état des lieux sur la situation de la profession d'Audit Interne dans l'entreprise Algérienne.

Les résultats de cette étude mettent en évidence que, compte tenu de ses implications économiques majeures, l'audit interne occupe une place multidisciplinaire. Il évalue le dispositif de contrôle interne, identifie les dysfonctionnements, instaure une rigueur dans la gestion, recommande des actions correctives, contribue à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, prévient les risques de dégradation de sa situation, soutient une gestion efficace de ses activités et favorise l'émergence d'une culture entrepreneuriale dynamique.

6- Mlle. MNIF Yosra : « L'utilité du rapport d'audit », cette thèse de doctorat soutenue en 2001 à l'École supérieure de commerce de l'Université de Sfax (Tunisie) met en lumière l'importance du rapport d'audit, notamment à travers les recommandations qu'il propose en matière d'amélioration du contrôle interne, et souligne l'impact positif de leur mise en œuvre par les gestionnaires.

7- Alassane Ouattara : "Contribution à l'étude de la qualité de l'audit". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de paris-est , France. 02 décembre 2016, l'étude porte sur la problématique suivante : « Dans quelle mesure la fiabilité et la rigueur de l'audit influencent-elles les décisions d'investissement prises par les parties prenantes de l'entreprise ? ».

Pour soutenir ses recherches, l'auteur propose quatre questions secondaires:

- « Comment peut-on appréhender la notion de qualité en audit et quels en sont les principaux critères d'évaluation ? »
- « Dans des contextes où les normes encadrant la production de l'information financière sont peu contraignantes, certains dispositifs de gouvernance peuvent-ils compenser l'absence d'un audit légal de qualité ? »
- « La qualité de l'audit exerce-t-elle une influence sur la fiabilité des données comptables diffusées ainsi que sur les décisions des investisseurs ? »
- « Dans le cadre spécifique de la communication liée aux tests de dépréciation du goodwill, la qualité de l'audit influe-t-elle sur les jugements et décisions des analystes financiers ? ».

Les conclusions de cette recherche démontrent que la qualité de l'audit exerce un impact positif sur le reporting financier, en accroissant sa fiabilité et en diminuant le coût du capital, contribuant ainsi au renforcement de la gouvernance d'entreprise et de sa performance.

En effet, un audit de haute qualité encourage également des comportements managériaux favorables à un reporting fiable. De plus, les résultats de l'étude révèlent que l'adoption des normes IFRS et le contexte institutionnel, national et international, contribuent à améliorer la performance de l'audit par le biais de cadres légaux renforcés et des avancées technologiques.

8- M. Herrbach Olivier : Dans le cadre de sa thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue en 2000 à l'Université des sciences économiques et sociales de Toulouse I, ce dernier s'intéresse à la dimension sociale de l'audit interne, en mettant en lumière les divergences d'intérêts entre ses différents acteurs. L'étude conclut que la réalisation de l'intérêt général de l'entreprise, la cohésion organisationnelle et la qualité du travail dépendent largement de la coopération étroite entre les parties prenantes de la gouvernance, notamment les auditeurs internes, les dirigeants et les propriétaires.

9- Mme. MELANIE Roussy : Dans sa thèse de doctorat en sciences comptables soutenue en 2011 à HEC Canada, propose une typologie des rôles et des stratégies

adoptées par les auditeurs internes confrontés à des conflits de rôles au sein des organisations. L'étude met particulièrement en lumière l'importance pour ces professionnels de préserver leur indépendance et leur objectivité, notamment lorsqu'ils interviennent dans la gestion des affaires publiques, afin de garantir une gouvernance d'entreprise intègre et équilibrée.

L'auditeur interne ne doit pas limiter sa mission à servir uniquement le comité d'audit ; sa responsabilité première s'inscrit dans une logique plus globale, au service de l'ensemble de l'organisation, incluant la direction générale et les responsables opérationnels

10- M. EUSTACHE EBONDO WA MANDZILA : "la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernance d'entreprise". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université paris xii val de marine paris- France, Le 29 septembre 2004 ; Cette étude envisage le contrôle interne et l'audit comme des instruments de régulation visant à encadrer les comportements des différentes parties prenantes dans leurs interactions avec l'entreprise. Leur contribution à la gouvernance d'entreprise est analysée à travers le prisme de la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction. La recherche s'articule autour de la problématique centrale suivante : « L'audit et le contrôle interne peuvent-ils jouer un rôle dans l'information des parties prenantes et l'orientation des comportements des acteurs, contribuant ainsi à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise ? ».

L'auteur constate que le contrôle interne et l'audit jouent un rôle essentiel pour décourager les comportements opportunistes dans les entreprises. Grâce à leurs procédures et, parfois, à leur simple présence notamment dans le cas de l'audit, ces mécanismes contribuent à prévenir les conflits et à établir des structures efficaces pour leur résolution.

Ces études montrent comment l'audit interne a évolué pour devenir un élément essentiel dans l'amélioration de la transparence, la gestion des risques et la prise de décision dans les entreprises.

Problématique :

Un audit interne performant est généralement reconnu comme un levier de renforcement de la gouvernance d'entreprise, en favorisant la confiance entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants (agents), notamment par son rôle clé dans la transparence de l'information financière et le bon fonctionnement des structures organisationnelles.

Il est à noter que ce mécanisme ne peut remplir pleinement sa mission et réussir que si l'entreprise garantit son indépendance par son rattachement au plus haut niveau de la hiérarchie.

Question principale :

La relation positive qui s'établit entre le contrôle interne, l'audit interne et la gouvernance d'entreprise nous mène à poser la question suivante : « dans quelle mesure et par quels mécanismes l'audit interne peut-il influencer et renforcer la gouvernance d'entreprise afin de promouvoir une gestion plus responsable ; transparente et conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise ? ».

Dans un contexte économique où la transparence, la responsabilité et l'efficacité au sein de l'entreprise sont devenues des priorités stratégiques, la gouvernance d'entreprise s'impose comme un pilier important pour assurer une gestion rigoureuse et conforme aux attentes des parties prenantes.

Face à ces exigences, l'audit interne se positionne comme un acteur clé, non seulement pour évaluer et améliorer les processus internes, mais aussi pour renforcer les mécanismes de gouvernance, cependant, sa capacité de l'audit interne à influencer réellement la gouvernance de l'entreprise soulève plusieurs questions :

- 1- Dans quelle mesure l'audit interne peut-il contribuer à la transparence, à la gestion des risques et à la responsabilité des dirigeants ?
- 2- Quels mécanismes pratiques de l'audit interne sont les plus efficaces pour soutenir la gouvernance ?

- 3- Comment optimiser la relation et l'interaction entre l'audit interne, les dirigeants et le conseil d'administration pour renforcer la gouvernance ?

Hypothèses :

Nous posons des hypothèses afin d'analyser la problématique,

H1 : l'audit interne influence positivement la gouvernance d'entreprise par la réduction de l'asymétrie des informations entre le principal et l'agent.

H2 : l'audit interne facilite la maîtrise et le management des risques et conforte d'avantage la gouvernance d'entreprises.

Méthodologie de recherche :

Notre étude s'articule autour de deux (02) parties comme suit :

La première partie s'intitule « cadre conceptuel et théorique », elle comporte trois (03) chapitres :

Le premier chapitre porte sur les généralités et les théories de la gouvernance d'entreprise dans lesquels nous exposons son historique, ses définitions et son évolution. Ainsi que ses principes.

Nous exposons aussi dans ce chapitre les différentes théories de la gouvernance et les mécanismes tant internes qu'externes de la gouvernance.

Le deuxième chapitre concerne l'approche et la mise en place de l'audit interne. Ainsi, nous exposons la genèse et le rôle de l'audit interne.

Ce chapitre traite également de l'instauration de la structure dédiée à l'audit interne.

Il sera également abordé dans ce même titre les critères et les indicateurs de mesure de l'efficacité de l'audit interne et par conséquent son influence sur la gouvernance d'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse du rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude, la gestion des risques ainsi que la réduction de l'asymétrie de l'information.

Cette seconde partie, dédiée à l'analyse de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance, se compose de deux (02) chapitres:

Le premier chapitre porte sur l'étude empirique ; il s'agit de l'étude que nous avons menée à travers un questionnaire destiné aux cadres de sept compagnies d'assurance et de réassurance en Algérie.

Un deuxième chapitre est consacré à l'étude des cas avec l'analyse des résultats de ces questionnaires avec le logiciel d'analyse de statistiques S.P.S.S afin de savoir si les compagnies d'assurance et de réassurances ont instauré un audit interne conforme aux normes internationales notamment aux normes de IFACI et connaître également son efficacité ainsi que son influence sur la gouvernance des compagnies d'assurances ciblées.

-Questionnaire : Cette technique s'avère primordiale pour la réalisation de notre analyse..

Nous avons organisé notre questionnaire sur cinq (05) axes :

- Avant d'entamer les axes nous avons prévu des questions pour collecter les renseignements personnels sur le cadre d'assurance concerné par le présent questionnaire : Diplôme universitaire, spécialité, diplôme professionnel, poste, expérience professionnelle, activité de l'entreprise, forme juridique de l'entreprise.

- Premier axe : Indépendance, objectivité des auditeurs internes et efficacité de la mission d'audit interne.

1- « le service d'audit est rattaché à quelle structure dans l'entreprise ? ». Cette question est de type fermé à choix unique, Le répondant doit choisir une seule réponse parmi plusieurs options proposées.

2- « L'indépendance d'audit interne se manifeste par » le type de cette question est fermée à choix multiples. Le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

3- « L'indépendance d'audit interne mène à l'amélioration de l'environnement de contrôle interne et à la qualité des rapports financiers » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

4- « Lesquels des éléments suivants, conduisent à promouvoir l'objectivité de l'auditeur interne » : question de type fermée à choix multiples. Le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

5- « Si l'indépendance ou l'objectivité de l'auditeur interne venait à être compromise, le conseil d'administration en est informé sans intermédiaire » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

6- « Plus d'indépendance et d'objectivité des auditeurs internes conduit à accroître l'efficacité de la mission d'audit interne. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

- Deuxième axe : Compétence, qualité de travail des auditeurs internes et efficacité de la mission d'audit interne :

1- « Le service d'audit interne à-t-il élaboré une charte d'audit interne ? » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

2- « si oui qui a élaboré cette charte » : Questions à réponse conditionnelle (ou "questions filtres").

3- « par qui est-elle approuvée : » question fermée à choix multiple. Le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi une liste d'options.

4- « par qui est-elle signée : » question fermée à choix unique. Le répondant doit choisir une seule réponse parmi plusieurs options proposées.

5- « le service d'audit interne identifie et classe les risques de l'entreprise par l'élaboration d'une cartographie des risques ? » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

6- « si oui par qui est-elle élaborée ? » : Questions à réponse conditionnelle (ou "questions filtres").

7- « le service d'audit interne possède t-il un plan d'audit ? » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

8- « si oui, ce plan est –il inspiré de la cartographie des risques ? » : Questions à réponse conditionnelle (ou "questions filtres").

9- « si l'entreprise à élaborer son manuel de procédure, ce dernier outil est-il en possession du service d'audit interne ? » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

10- « l'entreprise à-t-elle choisi un type audit interne : » question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, ("centralisé" ou "décentralisé"), ce qui implique une réponse binaire.

11- « Les auditeurs internes sont-ils suffisamment formés et qualifiés pour remplir leurs missions de manière optimale ? » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

12- « Les auditeurs internes s'efforcent en permanence de développer leurs savoirs, leurs aptitudes et leurs compétences à travers la formation continue » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

13- « Lesquels des éléments suivants contribuent à l'efficacité de la mission d'audit interne » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

14- « Laquelle des stratégies suivantes assurent la réussite d'audit interne » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

15- « Le responsable de l'audit interne examine régulièrement ses activités pour s'assurer qu'elles respectent les standards internationaux ainsi que les règles déontologiques, et transmet ses conclusions au conseil d'administration. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

16- « Le responsable de la mission d'audit interne évalue ses activités afin de vérifier leur conformité aux standards internationaux et aux règles déontologiques, avant de transmettre ses conclusions au conseil d'administration

» : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

- Troisième axe: Interaction de la mission d'audit interne avec les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance

1- « L'indépendance du service d'audit interne lui assure la bonne interaction avec le conseil d'administration, le comité d'audit, la direction générale et l'audit externe, pour permettre le renforcement de la gouvernance. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

2- « Ces crises financières ont mis en lumière des faiblesses significatives dans les dispositifs de contrôle interne ainsi que dans les systèmes de gestion des risques au sein des organisations » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

3- « Une collaboration efficace entre la mission d'audit interne et les autres parties prenantes de la gouvernance se traduit par » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

4- « Une meilleure interaction entre la fonction d'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance conduit à consolider la gouvernance. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

5- « L'audit interne améliore la gouvernance tout en : » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

6- « L'audit interne évalue les principes de gouvernance d'entreprise et propose les recommandations appropriées pour les améliorer. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

- Quatrième axe : Efficacité de la mission d’audit interne et le renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :

1- « L'audit interne identifie et évalue d'une façon continue et régulière, tous les risques importants auxquels sont confrontées les diverses activités de l'entreprise » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

2- « Les auditeurs internes possèdent les connaissances suffisantes pour anticiper, évaluer les risques et alerter la direction générale. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

3- « L'audit interne évalue l'efficacité du processus de gestion des risques et participe à son amélioration » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

4- « L'audit interne examine les procédures pour s’assurer qu’elles sont conformes aux politiques, lois et règlements, et qu’elles contribuent au renforcement de la gouvernance. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

5- « L’audit interne réalise des vérifications, évalue et surveille de manière continue l’efficacité et l’adéquation des mécanismes de contrôle interne mis en place au sein de l’entreprise » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

6- « L’audit interne réalise des évaluations périodiques des mécanismes de contrôle interne afin d’identifier les insuffisances potentielles et de recommander les mesures correctives appropriées » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

7- « L’audit interne formule des recommandations visant à adapter et optimiser le dispositif de contrôle interne, en tenant compte des évolutions constantes des activités et des processus de l’organisation. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

8- « L'analyse et le contrôle de l'efficacité ainsi que de la pertinence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein de l'entreprise participent au renforcement de la gouvernance » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

- Cinquième axe : Bonne gouvernance, efficacité de la mission d'audit interne et l'amélioration de la valeur de l'entreprise

1- « La bonne gouvernance permet la réalisation des objectifs suivants » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

2- « Dans votre entreprise, il y a un processus de suivi pour s'assurer de l'application des recommandations d'audit interne. » : question fermée dichotomique. Le répondant a seulement deux options de réponse, "Oui" ou "Non".

3- « Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à la création de valeur ajouté au sein de l'entreprise ? » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

4- « À votre avis, la valeur ajoutée d'audit interne se définit par » : Cette question est une question fermée à choix multiples, le répondant peut sélectionner plusieurs réponses parmi les options proposées.

-Le programme de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

Le SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel de traitement statistique conçu pour analyser et gérer des données quantitatives. Il propose une interface conviviale avec une vue des données sous forme de tableur et une vue des variables pour définir les types et les propriétés des variables utilisées. SPSS est très polyvalent et supporte l'importation de différents types de fichiers comme Excel, CSV, et SQL. Il est largement utilisé pour effectuer des analyses statistiques descriptives telles que les moyennes, les écarts-types, les tableaux de fréquences et les graphiques. Les utilisateurs peuvent également

mener des analyses plus complexes comme les régressions linéaires et logistiques, l'ANOVA, l'analyse factorielle, et les tests de corrélation. Le logiciel permet également de réaliser des analyses multivariées pour comprendre les relations entre plusieurs variables.

Le SPSS inclut une large gamme de tests statistiques, y compris des tests paramétriques et non paramétriques, comme le test T, le test de Wilcoxon et le test de Kruskal-Wallis. Il permet de mener des études bivariées pour analyser la relation entre deux variables ou plus. Le logiciel fournit aussi des outils pour l'analyse des séries temporelles, permettant aux utilisateurs d'explorer les données chronologiques avec des modèles comme l'ARIMA ou des techniques de lissage exponentiel. Les tests de normalité sont aussi disponibles pour vérifier la distribution des données. Les résultats peuvent être présentés sous forme de graphiques variés tels que des histogrammes, des graphiques à barres, ou des nuages de points.

Le SPSS facilite l'analyse des données qualitatives en fournissant des options pour coder et analyser des textes, bien que sa force réside principalement dans les données quantitatives. La personnalisation des graphiques et la production de rapports détaillés permettent aux utilisateurs de partager leurs analyses sous différents formats comme Word, PDF ou Excel. Les utilisateurs peuvent automatiser leurs analyses grâce à la syntaxe SPSS, qui permet d'écrire des scripts pour automatiser les tâches répétitives.

En plus de ses fonctionnalités de base, SPSS propose des extensions pour intégrer des analyses complexes à l'aide de langages comme Python et R. Il permet également la gestion des grandes bases de données avec des fonctions de filtrage, tri, et fusion de fichiers de données. Des modules supplémentaires, comme SPSS Modeler et SPSS Amos, permettent d'étendre les capacités du logiciel à la modélisation prédictive et à l'analyse des équations structurelles.

Grâce à sa flexibilité et à sa puissance, SPSS est utilisé dans de nombreux domaines tels que la recherche en sciences sociales, les études de marché, la

gestion des ressources humaines, et l'analyse financière. Le logiciel est particulièrement utile pour les chercheurs et les analystes qui ont besoin d'effectuer des analyses approfondies de manière rapide et intuitive. Il permet aux utilisateurs d'explorer, de transformer, et de visualiser des données pour en extraire des informations précieuses. SPSS est également couramment utilisé pour mener des enquêtes, des analyses de satisfaction et des études épidémiologiques.

L'intégration avec SQL permet une gestion efficace des bases de données, tandis que l'utilisation de scripts en R ou Python permet d'augmenter la personnalisation et les capacités analytiques. Les fonctionnalités avancées de SPSS pour l'analyse des séries chronologiques et les prévisions aident les utilisateurs à identifier les tendances et à faire des prévisions fondées sur les données. Les fonctions d'analyse des clusters et de réduction de dimensionnalité (comme l'analyse en composantes principales) facilitent la compréhension des structures complexes dans les ensembles de données.

SPSS est également reconnu pour sa capacité à produire des résultats fiables et reproductibles, ce qui est essentiel dans le cadre des recherches académiques et professionnelles. Les options de personnalisation des sorties permettent de générer des rapports adaptés aux besoins spécifiques des utilisateurs. Le logiciel est conçu pour être flexible tout en étant suffisamment robuste pour traiter de grandes quantités de données avec une rapidité et une efficacité remarquable.

En résumé, SPSS est une solution complète pour tous les besoins analytiques, de la gestion des données à l'analyse statistique complexe. Il s'adresse aussi bien aux débutants qu'aux utilisateurs avancés, grâce à son interface conviviale et à ses options de programmation. Il continue d'être un choix de premier plan pour les professionnels qui souhaitent traiter, analyser, et interpréter des données dans divers domaines d'application.

Le logiciel SPSS est destiné à simplifier la présentation, l'analyse et l'interprétation des données empiriques, tout en assurant leur protection.

Chapitre 1 : La Gouvernance d'entreprise

Introduction :

La gestion d'entreprise est un concept fondamental regroupant tous les mécanismes en place, des réglementations et des structures assurant la direction et la supervision d'une organisation. En effet, le pilotage de l'entreprise est déterminant pour assurer son bon fonctionnement, en garantissant que celles-ci soit gérées de manière transparente, efficace et éthique. Elle analyse les relations entre les différentes parties prenantes, telles que les actionnaires, les cadres dirigeants, les employés, ainsi que les parties internes et externes de l'entité. Son but est de garantir une gestion efficiente de la société, en prenant en considération les attentes des parties prenantes et en assurant la durabilité de l'organisation dans un environnement économique et social en évolution constante.

Au fil des temps, le concept de la gouvernance a connu des évolutions en vue d'incorporer de nouveaux défis tels que la gestion des risques, la responsabilité sociale des entreprises et la considération des enjeux environnementaux. Les affaires de fraude financière qui ont émergé au cours des dernières décennies, telles que le scandale Enron ou la crise financière de 2008, ont souligné l'importance d'une gouvernance rigoureuse et d'un renforcement du contrôle des pratiques des dirigeants. La gestion des entreprises est de plus en plus au centre des préoccupations de la recherche, en raison de son impact incontestable sur la performance et la compétitivité des organisations.

Ce chapitre vise à offrir une vue d'ensemble approfondie de la gouvernance d'entreprise, en explorant ses aspects essentiels et en examinant ses bases théoriques ainsi que ses applications concrètes.

Pour explorer le sujet de la gouvernance, nous avons articulé ce chapitre autour de quatre (4) section, comme suit :

Dans la première section, nous commencerons par une exploration des généralités sur la gouvernance, en détaillant sa définition, son évolution, ainsi que les principes qui en guident les pratiques.

La deuxième section se concentre sur l'exploration des théories développées pour expliquer les dispositifs de la gouvernance et leur impact sur le fonctionnement des organisations, y compris les théories contractuelles et cognitives, chacune apportant un éclairage particulier sur les relations entre les parties prenantes. Ainsi ces théories permettent d'expliquer pourquoi et comment certaines structures de la gouvernance peuvent être plus efficaces que d'autres dans la gestion des entreprises.

La troisième section examine les mécanismes et les acteurs de la gouvernance, qui représentent les outils concrets facilitant la mise en œuvre de ses principes et théories. Ces mécanismes peuvent être externes, provenant de l'environnement de l'entreprise, comme le marché financier, le marché de bien et service, ainsi que les mécanismes internes instaurés au sein de l'entreprise, tels que le rôle des Conseil d'Administration et les dispositifs de contrôle assurés par les employés. De même, des instances comme le comité d'audit.

Section 1 : généralité sur la gouvernance

1. Définition et évolution de la gouvernance d'entreprise :

Elle se définit comme un ensemble structuré de règles et de directives, pratiques et processus régissant la direction, le contrôle et la supervision des entreprises. Cette définition englobe un large éventail de mécanismes, allant de la structure du conseil d'administration jusqu'à la transparence financière en passant par les politiques de rétribution des hauts responsables. L'évolution de la gouvernance d'entreprise est étroitement liée à l'évolution des théories économiques et des pratiques commerciales, depuis les premières théories sur l'agence jusqu'aux modèles plus récents de la gouvernance participative et inclusive.

CHAREAUX 1996 définit la gouvernance comme « Un dispositif structuré de régulation du pouvoir, destiné à guider les choix stratégiques des dirigeants tout en établissant les frontières de leur indépendance.»¹³ .

Selon Elisabeth Bertin « La gouvernance d'entreprise repose sur l'instauration de dispositifs organisationnels permettant aux actionnaires de superviser et d'intervenir dans La dynamique de prise de décision ainsi que la supervision de la gouvernance des dirigeants.»¹⁴ .

Selon Pastré 1998 la corporative gouvernance est « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent dans un cadre historique et géographique donné la vie des entreprises »¹⁵

Selon Euastuche 2005 « la gouvernance d'entreprise est à la fois un droit de regard sur l'organisation mis en place et un pouvoir d'influence matérialisé par de dispositifs, des règles de comportement qui visent non seulement à rendre l'entreprise plus visibles mais aussi à canaliser les décisions et les comportements dans un cadre organisationnels favorable à la prise en compte de toutes les parties prenantes ».

A.Shleifer et R.W. Vishny définissent le champ de gouvernance d'entreprise comme « l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux réduits aux seules apporteurs de capitale financier garantissent la rentabilité de leur investissement »¹⁶ .

Ranjan et Zingal (2000) considèrent la gouvernance comme l'ensemble des dispositifs régissant l'attribution et l'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique.

¹³ - G.Charreaux,, "Vers une théorie du gouvernement des entreprises," Working Papers CREGO 0960501, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations,1996, P7.

¹⁴ - B.Elisabeth, Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international, Edition Eyrolles, 2007

¹⁵- Eustache Ebondo Wa Mandzila, these "la contribution du controle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise".université paris xii val de marne, france, 2004, P14

¹⁶- G.Charreaux P.Desbrières,(1998) Gouvernance des entreprises :valeur partenariale contrevaleur actionnariale, Université de Bourgogne, p59

De leur côté, Caby et Hiigoyen la définissent comme « Un ensemble de liens unissant différentes parties prenantes ».¹⁷ Il s'agit ainsi de la structuration et de la distribution des pouvoirs officiels entre les différents acteurs impliqués.

Les acteurs majeurs ayant une influence et un pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise sont les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration.

Selon le Comité Cadbury, La gouvernance d'entreprise se définit comme « le cadre de gestion et de contrôle des organisations », mettant en avant quatre éléments clés : Le conseil d'administration, la DG, l'audit externe et interne..¹⁸

Selon l'OCDE, « La gouvernance d'entreprise correspond à l'ensemble des interférences entre la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les diverses parties prenantes de l'entreprise ».¹⁹

Ils ont traité la question de la définition de la structure chargée de fixer les objectifs d'une entreprise.

1.2 Historique de la gouvernance :

Selon Darine Bakkour²⁰, le terme « gouvernance » trouve son origine dans le verbe grec kubernân, signifiant « diriger un navire ou un char ». Platon l'utilisait déjà, et en français, il a longtemps été synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIIIe siècle. Ce concept a ensuite été réintroduit dans les années 1980 sous l'influence du mot anglais « governance ». Depuis, deux interprétations distinctes se sont imposées dans le monde anglo-saxon : La gouvernance institutionnelle et la gouvernance corporative.

L'idée de la gouvernance a émergé à l'origine dans le secteur privé en tant que référentiel de conduite pour les membres du conseil d'administration et les dirigeants, leur garantissant le respect de leurs responsabilités sans enfreindre les

¹⁷- Caby J., Hirigoyen G. (2005) « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème Edition Economica.

¹⁸- Spira L.S., 2002, « The Audit Committee Performing Corporate Governance », Kluwer Academic Publishers, New York, p.199.

¹⁹- OCDE, (2015), Principes de gouvernement d'entreprise, Service des Publications de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France - p05

²⁰- Darine BAKKOUR, « Un essai de définition du concept de gouvernance », unité mixte de recherche, Etudes et Synthèses, N°5, 2013. P2

cadres juridiques imposés par les actionnaires. Depuis, cette notion n'a cessé d'évoluer et de s'étendre à divers domaines.

La gouvernance constitue un domaine de recherche qui attire l'attention de spécialistes issus de diverses disciplines, notamment les sciences sociales et politiques, ainsi que des législateurs et des organisations à l'instar du FMI et de la Banque mondiale.

La gouvernance est fréquemment mise en cause lorsqu'un système, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un État, d'une région ou d'un territoire, rencontre des problèmes de performance. Cependant, les notions de « problèmes de la gouvernance » ou de « mauvaise gouvernance » sont souvent évoquées sans une compréhension précise de leur signification. Il est également surprenant de constater l'absence de définition universelle, malgré la richesse des recherches et la diversité des perspectives sur le sujet.

Cette diversité de définitions reflète la complexité et la multiplicité des approches liées à la gouvernance. Par exemple, D'après le Larousse, la gouvernance se définit comme l'« action de gouverner et la manière dont elle est exercée ». Cette pluralité de perspectives souligne l'importance d'un cadre conceptuel clair pour aborder les questions de la gouvernance de manière efficace.

2. Les principes de la gouvernance

Ont pour objectif d'accompagner les gouvernements, qu'ils appartiennent ou non à l'OCDE, dans l'évaluation et l'amélioration du cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant la gouvernance des entreprises à l'échelle nationale. Ils fournissent des directives et recommandations aux autorités boursières, aux investisseurs, aux entreprises et aux autres parties prenantes impliquées dans l'instauration d'un cadre de la gouvernance performant.

Bien que principalement élaborés pour les sociétés cotées, qu'elles relèvent ou non du secteur financier, ces principes peuvent également améliorer la gouvernance d'autres types d'entreprises, qu'il s'agisse de sociétés à capital privé ou d'entreprises publiques, dès lors qu'ils sont applicables à leur fonctionnement.²¹.

²¹ - OCDE, (2015) Op Cit, P 51.

En 1999, Les représentants ministériels des États membres de l'OCDE, qui sont depuis devenus une référence mondiale pour les décideurs politiques, les investisseurs, les entreprises et d'autres parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise concerne l'analyse des mécanismes déterminant les pouvoirs de décision des dirigeants et leur interaction avec les divers acteurs de l'entreprise, également appelés "parties prenantes".

L'origine de cette problématique remonte à la discussion initiée par Berle et Means (1932) Concernant les effets de la séparation entre la détention des droits de propriété et l'exercice du pouvoir décisionnel. Cette discussion a donné lieu à l'émergence de diverses théories managériales soutenant que les managers devraient agir dans leur propre intérêt plutôt que de chercher à maximiser la valeur boursière des actions détenues par les actionnaires.²²

La séparation entre ces deux aspects entraîne une inefficacité des dispositifs de surveillance, nuisant ainsi à la performance de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des mécanismes instaurés pour permettre aux actionnaires de superviser et encadrer les dirigeants, de définir clairement les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans l'évaluation des résultats de l'entreprise, et de contrôler la conduite des dirigeants. Elle représente donc une notion englobante qui s'étend à divers niveaux et finalités, dans un contexte caractérisé par des divergences d'intérêts, des incertitudes et un déséquilibre d'accès à l'information..²³.

La gouvernance est perçue de multiples façons, témoignant de l'intérêt qu'elle suscite dans le milieu académique et professionnel. Toutefois, son essence demeure ancrée dans la protection des intérêts des actionnaires.

²²- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, P 112.

²³- Darine Bakkour, 2013. "Un essai de définition du concept de gouvernance, Op Cit .P 19.

Section 2: Les théories de la gouvernance d'entreprise :

La théorie de la gouvernance ne s'attache pas à analyser la manière dont les dirigeants exercent leur pouvoir, mais plutôt la façon dont leur action est encadrée et contrôlée²⁴.

L'auteur différencie deux grandes perspectives théoriques en matière de la gouvernance : la perspective contractuelle et la perspective cognitive.

1. Les théories contractuelles :

Toutes les théories de ce courant sont mobilisées pour justifier les 02 approches : actionnariale et partenarial.

- ✓ L'approche actionnariale considère que l'entreprise évolue essentiellement dans un cadre où interagissent actionnaires et dirigeants. Elle vise à préserver les intérêts des actionnaires avec des dispositifs de contrôle internes leur permettant de superviser efficacement les décisions des dirigeants.

Cette approche repose principalement sur les principes de la théorie des droits de propriété et sur le modèle d'analyse de la théorie de l'agence.

- ✓ L'approche partenariale : elle considère l'entreprise comme un lieu qui comporte une multitude de relation d'agence il y a donc plusieurs parties (intervenants) qui contribuent à la création de la richesse (la valeur), le support théorique de cette approche est la théorie des coûts de transaction.

Les approches contractuelles perçoivent l'entreprise comme un réseau de contrats évoluant dans un environnement marqué par une asymétrie d'information et des conflits d'intérêts.

Cette approche contractuelle postule que le marché ne garantit pas une création optimale de valeur. Ainsi, pour maximiser la valeur produite, il est plus avantageux d'internaliser certains contrats, en supposant que la discipline constitue la principale source d'efficacité.

²⁴- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits. Éditions Economica, P 18.

1.1 La théorie de l'agence

D'après Berle et Means (1932), rédigé au contexte de la crise de 1929, la distinction de la détention des ressources financières et de la direction de l'entreprise, résulte des divergences d'intérêts et des conflits potentiels entre ces deux groupes. Cette analyse a été approfondie par Jensen et Meckling en 1976.

« Jensen et Meckling élaborent une approche organisationnelle fondée sur la rationalité des acteurs, en particulier des dirigeants. Cette théorie, Fondée sur les notions de droits de propriété et de relation entre mandant et mandataire., constitue un cadre d'analyse des outils de coordination et de contrôle des entreprises, en soulignant la responsabilité managériale»²⁵

En 1976, Jensen et Meckling, ont mis en lumière une dynamique spécifique aux entreprises managériales, où la gestion est assurée par un dirigeant distinct du propriétaire.

« S'appuyant sur la théorie de l'agence, ils définissent cette relation comme un contrat par lequel un ou plusieurs mandants (principaux) confient à un mandataire (agent) l'exécution d'une mission en leur nom, impliquant ainsi une délégation partielle de pouvoir. »²⁶ .

Les principes fondamentaux de cette théorie sont les suivants :

- Chaque acteur vise à maximiser son propre intérêt.
- Chaque acteur analyse de façon rationnelle les conséquences d'une relation d'agence sur ses performances à venir.

La synthèse retient deux hypothèses il y a une divergence d'intérêt et asymétrie d'information entre le principal et l'agent.

En s'appuyant sur les définitions et les hypothèses, plusieurs caractéristiques de la relation d'agence se dégagent :

- Elle englobe des droits de possession.

²⁵- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. Journal of Financial Economics, P 360.

²⁶- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior Op Cit; p 23.

- Elle repose sur un lien d'autorité.
- Elle met en avant la problématique du déséquilibre informationnel entre les parties contractantes.
- Elle est intrinsèquement asymétrique.
- Elle engendre des comportements opportunistes, au risque moral et à la sélection adverse :
 - L'opportunisme se manifeste par la recherche d'un avantage personnel en usant de diverses formes de tromperie.
 - La sélection adverse correspond à un opportunisme en amont du contrat (ex ante), où la dissimulation d'informations peut entraîner une mauvaise allocation des ressources.
 - Le risque moral apparaît après la conclusion du contrat (ex post), Lorsque la supervision du respect des obligations de l'agent devient difficile ou coûteuse.

Cette interaction entraîne des dépenses, désignées sous le terme de coûts d'agence, car le principal ne peut s'assurer gratuitement que l'agent prendra les décisions les plus avantageuses. Selon Jensen et Meckling, ces coûts se répartissent en trois catégories ²⁷ :

1. Les dépenses de contrôle (monitoring costs) : supportées par le principal afin de superviser et guider les décisions prises par l'agent.
2. Les frais d'engagement (bonding costs) : assumés par l'agent pour démontrer au principal son adhésion aux exigences et attentes fixées.
3. Les pertes résiduelles (residual loss) : inévitables, en raison des divergences d'intérêts entre le principal et l'agent, représentant non pas une dépense directe, mais une conséquence inhérente à la relation d'agence.²⁸.

²⁷- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior Op Cit; P 360.

²⁸- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Ibid; P 333.

4. Selon Charreaux, la perte résiduelle représente la diminution de valeur par rapport à une situation théorique optimale, où aucun conflit n'existe et où les connaissances spécifiques sont exploitées de manière optimale²⁹.

À partir de ces définitions, la perte résiduelle représente les coûts d'opportunité.

La théorie de l'agence cherche soit à interpréter les structures organisationnelles comme un moyen d'atténuer les coûts d'agence (approche positive), soit à élaborer des dispositifs de contrôle et d'incitation destinés à limiter ces coûts (approche normative).

1.2 La théorie positive de l'agence :

Cette perspective examine les structures organisationnelles comme un levier d'atténuation des coûts d'agence. Les initiateurs de la théorie positive de l'agence visaient principalement à offrir aux dirigeants un cadre d'évaluation de l'influence de l'organisation sur la performance, leur permettant ainsi d'optimiser leurs décisions et leurs actions³⁰.

Cette théorie met en évidence que des relations contractuelles libres favorisent naturellement l'émergence des structures organisationnelles les plus performantes.

En somme, la théorie de l'agence remet en question les approches classique et néoclassique traditionnelles, qui envisagent l'entreprise comme une entité homogène et automatique dans son fonctionnement. Cette approche, rattachée au cadre contractuel néoclassique, envisage l'entreprise comme un ensemble d'engagements contractuels entre différentes parties prenantes économiques. Ces échanges se produisent régulièrement caractérisées par des intérêts divergents et un déséquilibre informationnel, encourageant ainsi des comportements opportunistes.

²⁹- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Op Cit. P 87.

³⁰- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Ibid; P 333.

Dans cette perspective, la théorie de l'agence étudie les enjeux des relations d'agence et souligne l'importance des dispositifs de contrôle et d'incitation pour en limiter les dysfonctionnements. Ces dispositifs incluent le conseil d'administration, le comité d'audit ainsi que le système de contrôle interne. Ils composent un cadre structurant indispensable à l'élaboration de la gouvernance d'entreprise, contribuant de manière significative à l'examen des dynamiques organisationnelles.

1.3 La théorie de coûts de transaction :

R. Coase et Williamson sont les fondateurs de la théorie des coûts de transaction. Cette notion prend sa source dans l'article de Coase paru en 1937, qui s'interroge sur la raison d'être de l'entreprise, autrement dit, « pourquoi existe-t-elle ? ». Cet article, intitulé La nature de la firme, aboutit à la conclusion suivante formulée par Coase.":

L'établissement d'une firme facilite la réduction des coûts, qualifiés par Coase de coûts de transaction, puisqu'en intégrant certaines activités en interne, elle permet d'éviter des dépenses supplémentaires.

Selon R. Coase (1937) : si « En confiant à une autorité, telle qu'un entrepreneur, la répartition des ressources, certains coûts peuvent être réduits ou évités. »³¹.

D'après Williamson, les coûts de transaction représentent « les coûts engendrés par la mise en œuvre des mécanismes économiques », mettant ainsi en évidence leur rôle central dans l'analyse des structures organisationnelles et des modes de la gouvernance des entreprises.³²

Selon le même auteur on distingue 03 types des coûts de transaction :

1. Le coût d'identification du prix pertinents : le coût d'obtention d'information sera réduit mais non éliminé.

³¹- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), P 141.

³²- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, P 22.

2. Le coût de négociations : la négociation d'un contrat est une étape coûteuse.
3. Le coût de conclusion : à la fin du contrat c'est l'étape finale et aussi coûteuse.

Ces derniers coûts sont des coûts liés à la phase ex ante (avant la signature du contrat).

Comme il existe des coûts liés à la phase ex poste (après la signature du contrat), on distingue aussi 03 coût ³³ :

1. Coût d'administration
2. Coût de surveillance et de contrôle
3. Coût de renégociation du contrat

Cette théorie des coûts de transaction est fondée sur deux postulats majeurs : La capacité cognitive limitée et la tendance à l'opportunisme.

D'après Williamson, la capacité de raisonnement est bornée conduit à l'opportunisme, on déduit que les deux hypothèses liées aux comportements des agents.

Les deux hypothèses sont étroitement liées, car le fait que Les décisions des acteurs sont influencées par une rationalité imparfaite plutôt que selon un principe de maximisation favorise des comportements opportunistes.

- ❖ La rationalité limitée : cette hypothèse, annoncée par Simon³⁴, c'est une rationalité calculatoire et non procédurale. La rationalité dépend des moyens dont disposer par l'agent sous le constraints cognitives ; à ce point-là l'agent est obligé de prendre des décisions convenables et non parfaites.
- ❖ L'opportunisme des agents : Concept introduit par Williamson, il désigne un comportement visant à privilégier son intérêt personnel, notamment en usant de diverses formes de dissimulation ou de tromperie.

Selon Williamson il existe deux types d'opportunisme :

³³- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets,Op Cit. P. 28.

³⁴- Simon, H. A. (1957). Models of Man: Social and Rational. New York: Wiley, P 206.

- ✓ La sélection adverse : les transactions risquent de réaliser incorrectement, on trouve ce problème ex ante car il est lié à l'asymétrie de l'information.
- ✓ Hasard moral : c'est le comportement ex post liée aux tricheries de l'un des parties.

Williamson, souligne qu'un contrat bien défini est indispensable pour « pallier l'opportunisme et la rationalité limitée des agents. Une telle structuration contractuelle permet d'atteindre les objectifs fixés tout en minimisant les coûts de transaction »³⁵.

1.3.1 Les types de transactions

Selon Williamson pour déterminer les types de transaction il faut lier les deux comportements déjà présentés avec trois (03) variables³⁶ :

1. Les risques liés aux interactions entre les parties.
2. La périodicité des échanges.
3. La spécificité des ressources, facteur crucial.³⁷

La relation de ces deux comportements avec les trois (3) variables donne quatre (4) types de contrats³⁸ :

1. L'engagement
2. La planification
3. La concurrence
4. La gestion stratégique

Ces quatre (4) types représentent les résultats de la matrice suivante³⁹ :

Contracting process = f (Bounded Rationality , Opportunism, Asset Specificity)

BR+0+AS= PROMIS (confiance mutuelle)

0+OPP+AS= PLANNING

³⁵- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Op Cit. P 25.

³⁶- Williamson, O. E. (1985). Ibid. P 55.

³⁷- Williamson, O. E. (1985). Ibid. P. 65.

³⁸- Williamson, O. E. (1985). Ibid. P.75.

³⁹- Williamson, O. E. (1985). Ibid. P. 77.

BR+OPP+0= COMPETITION

BR+OPP+AS= GOUVERNANCE

Tell que:

BR = Rationalité limitée (Bounded Rationality)

OPP = Opportunisme (Opportunism)

AS = Spécificité des actifs (Asset Specificity)

Si nous trouvons la rationalité limitée et un actif spécifique sont présents, mais sans opportunisme, la transaction repose sur des engagements de bonne foi.

Cependant, l'existence d'imprécisions contractuelles, causées par cette rationalité restreinte, impose une révision périodique des accords.

Si nous trouvons l'opportunisme et un actif spécifique avec l'absence de la rationalité limitée, la transaction se fait dans un monde planifié. Dans ce cas, le contrat doit contenir plus de détail possible ; les parties du contrat doivent prévoir les conséquences des contrats, car avec une rationalité illimitée, tous les points du contrat doivent être envisagé clairement.

Si l'on trouve une rationalité limitée et l'opportunisme avec l'absence d'actif spécifique, les agents ne recherchent aucun intérêt personnel, c'est-à-dire on est dans le marché.

Si on trouve les trois variables réunies on est donc dans un monde de la gouvernance où on trouve un contrat qui contient toutes les variables c'est-à-dire l'entreprise qui considère par R.Coase une structure de gouvernance.

A partir de tout cela, nous pouvons déterminer les formes d'organisation de

La transaction (contrat), L'aspect déterminant dans la prise de décision est l'efficience, souvent qualifiée de « gouvernance efficace ».⁴⁰, L'efficience de la structure de la gouvernance se manifeste par une diminution des coûts de transaction.

⁴⁰ - Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Op Cit. P 87.

Le tableau suivant va nous permettre de présenter les différentes formes de contrat ou bien les structures de gouvernance.

Tableau 1 : Formes des contrats (structure du gouvernance)

Forme de contrat/Structure de gouvernance	Description	Caractéristiques
Contrat classique	Correspond à l'échange parfait avec rationalité illimitée, absence d'opportunisme et absence d'actifs spécifiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalité illimitée - Absence d'opportunisme - Absence d'actifs spécifiques
Contrat néo-classique	Implique une structure trilatérale avec un degré élevé d'opportunisme et des conflits potentiels entre les parties. Arbitrage d'un tiers souvent nécessaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité - Degré de confiance entre les parties - Conciliation par une partie tierce
Contrat personnalisé	Élaboré en tenant compte de la temporalité et de la nature des interactions entre les parties prenantes, avec une forte spécificité des actifs, encourageant une collaboration étroite	<ul style="list-style-type: none"> - Forte collaboration entre les parties - Degré élevé de spécificité des actifs

Source : Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.

- Contrat classique (structure de la gouvernance du marché) : nous trouvons la rationalité illimitée, l'absence d'opportunisme ainsi que l'absence des actifs spécifiques, donc il correspond à l'échange parfait.
- Contrat néo-classique (structure de la gouvernance trilatérale) : ce cas est marqué par la difficulté de prévoir les éventualités à long terme. Donc le degré d'opportunisme est vraiment élevé, ce qui engendre des conflits entre

les parties du contrat. Cela repose sur l'intervention d'un tiers en tant qu'arbitre. « Ce type de contrat requiert à la fois une certaine souplesse et un niveau de confiance entre les parties. »⁴¹.

- Engagement contractuel ajusté : il est conçu en tenant compte de la pérennité et de la nature des relations entre les acteurs. Le degré élevé de spécialisation des actifs encourage une forte synergie entre les parties impliquées.

La théorie des coûts de transaction analyse Le modèle de la gouvernance le plus efficace visant à minimiser ces coûts, en percevant l'entreprise comme le dispositif le plus performant pour atteindre cet objectif.

1.3.2 Le conflit d'intérêt

Ce modèle établit une distinction entre la possession des actifs et la responsabilité des choix stratégiques.

Dans ce sens, le dirigeant cherche à son intérêt personnel et ne cherche pas l'intérêt du principal, « Le conflit trouve son origine dans la possibilité pour l'agent (dirigeant) D'agir d'une manière préjudiciable aux intérêts de la partie mandante.»⁴² .

Selon Chareaux(1994) ; il y a trois raison qui peuvent mettre en lumière les conflits d'intérêts entre la direction et les actionnaires⁴³ :

1. La limitation des actifs détenus par les dirigeants.
2. La temporalité des décisions managériales.
3. Les ressources allouées et utilisées par les dirigeants.

Suite à ces trois points, le conflit d'intérêt entre l'actionnaire et le dirigeant donne la naissance au problème d'asymétrie d'information entre les deux, ce qui permet l'apparition d'un comportement opportuniste des dirigeants.

⁴¹- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets,Op Cit. P. 95.

⁴²- Charreaux, G. (1997). Le Conflit d'intérêts et la gouvernance des entreprises. Revue Française de Gestion, Vol. 23, P. 50.

⁴³- Charreaux, G. (1994). La gouvernance des entreprises : Théories et pratiques. Paris: Economica, P 110.

1.4 La théorie de l'enracinement

Shleifer et Vishny (1989) sont les fondateurs de cette théorie, selon laquelle les responsables exécutifs cherchent à s'ancrer durablement et à se soustraire aux mécanismes de gouvernance⁴⁴. Dans laquelle les responsables exécutifs cherchent à s'ancrer durablement et à se soustraire aux mécanismes de la gouvernance les comportements des dirigeants et permet de les sanctionné rapidement dans le cas de sous performance ; donc l'enracinement représente L'initiative de l'agent consistant à examiner les dispositifs de supervision en place, dans l'optique d'en tirer des privilèges personnels plus importants.

La réalisation d'un investissement spécifique exige la formation et l'expérience du dirigeant. Les avantages de ce moyen sont comme suit : le dirigeant devient irremplaçable, l'augmentation du salaire, l'expansion de l'espace discrétionnaire.

Il existe d'autres moyens utilisés par les dirigeants, tels que La manipulation des états financiers dans l'objectif d'éviter le respect des obligations d'information imposées par la loi. C'est-à-dire le dirigeant manipule l'information selon son intérêt et donne au propriétaire ce qu'il veut. Par ce comportement, le dirigeant touche le fonctionnement du conseil d'administration d'une manière qui ne permet pas d'exercer un contrôle effectif sur le dirigeant.⁴⁵.

Le troisième moyen utilisé par le dirigeant est le réseau relationnel : il crée des relations avec des différentes parties, comme les salariés, les administrateurs de l'entreprise et avec d'autres personnes externes.

Chareaux, dans son article intitulé « Vers une théorie de la gouvernance », et dans la partie qui concerne cette théorie, a posé deux questions pour bien expliquer et cerner l'objectif de l'enracinement des dirigeants.

⁴⁴- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Managerial Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments. *Journal of Financial Economics*, Vol. 25, P. 139.

⁴⁵- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, P. 783.

La première question était : Quels sont les fondements de la fonction d'utilité des dirigeants ? l'auteur a répondu par l'existence des arguments pécuniaires et non pécuniaires.

- Les arguments pécuniaires ont déjà été cités, comme l'augmentation de salaire.
- Les arguments non pécuniaires, tels que la participation à l'exercice du pouvoir et la célébrité sur le marché du travail.

La deuxième question était : Quelle est l'ampleur du coût de l'enracinement pour un dirigeant ? L'auteur distingue deux composantes : une explicite et une implicite.

Le coût explicite est lié aux efforts habituels de dirigeant pour s'enraciner.

Le coût implicite concerne l'avantage de la célébrité de dirigeants, illustré par l'intensité des propositions de recrutement par les entreprises concurrentes. Cependant si le dirigeant est bien enraciné dans son entreprise, celle-ci fait tous pour le garder (inciter le dirigeant par tous les moyens).

L'enracinement est un comportement adopté par les dirigeants qui repose sur divers mécanismes. Pour y remédier et en limiter les effets, la gouvernance d'entreprise met en place des dispositifs tels que les stratégies de rémunération et d'incitation des dirigeants, ainsi que des politiques de contrôle.

2 Les théories cognitives

Elle donne l'importance à La génération de valeur grâce à l'établissement, des mécanismes disciplinaires, donc selon Wirtz2006 « Les mécanismes de la gouvernance ont ainsi une finalité essentiellement disciplinaire. » ⁴⁶.

L'objet des théories contractuelles, c'est la création de valeur par la réduction et la minimisation des coûts.

L'origine de la génération de valeur réside dans les opportunités d'investissement identifiées par le dirigeant. Ainsi, la quantité d'opportunités

⁴⁶- Wirtz, J. (2006). Corporate Governance: A New Approach. Journal of Business Research, Vol. 59, No. 5, P 617

qu'il parvient à saisir est directement liée à ses compétences et à sa capacité à les détecter.

L'approche classique de la gouvernance accorde peu d'attention à la provenance des opportunités d'investissement. Selon Wirtz (2006). La majorité des modèles les considèrent comme un ensemble prédéfini ⁴⁷, mais selon Kogut et Zander 1992 ⁴⁸, les travaux en stratégie soulignent l'importance primordiale des savoirs, des aptitudes et des expertises dans le développement et la performance des organisations.

Cette idée permet l'apparition d'un nouveau facteur dans la concurrence, le facteur d'innovation, ce qui permet l'apparition d'un autre courant opposé au courant cognitif, selon Charreaux 2002 ; dans cette approche, l'efficacité repose davantage sur des mécanismes cognitifs que sur des dispositifs disciplinaires ⁴⁹.

Ce courant perçoit l'entreprise comme un « répertoire de connaissances »⁵⁰, Dans cette perspective, la gouvernance ne se limite plus à une fonction disciplinaire, mais s'articule autour de sa capacité à détecter et à déployer des investissements créateurs de valeur.⁵¹

D'après le même auteur, dans une autre publication, les théories cognitives soulignent l'importance du développement des compétences, de l'aptitude des entreprises à développer des initiatives innovantes, identifier des possibilités inédites d'investissement et exercer une influence, sur leur cadre environnemental. ⁵²

Les théories cognitives basées sur les compétences propres aux dirigeants, puisque cette théorie est basée sur la connaissance, laquelle est difficile à

⁴⁷- Wirtz, J. (2006). Ibid P 618.

⁴⁸- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, P 397.

⁴⁹- Charreaux, G. (2002). La gouvernance des entreprises : du consensus aux logiques de pouvoir. *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, No. 141, P 82.

⁵⁰- Charreaux, G. (2002).Ibid. P 82.

⁵¹- Charreaux, G. (2002).Ibid. P 68.

⁵²- Charreaux, G. (2002). Les théories cognitives et la gouvernance des entreprises : l'importance de l'innovation et des compétences. *Revue de Gestion des Sciences Sociales*, Vol. 15, No. 3, P 45.

transmettre donc on trouve l'existence de conflits appelés conflits cognitifs, définis par Wirtz « Le déséquilibre informationnel entre le gestionnaire et les détenteurs de capitaux.»⁵³, comme il existe des coûts cognitifs.

Peut avoir un impact favorable sur les résultats de l'entreprise, la gestion stratégique.

3 Synthèse des théories de la gouvernance :

Depuis les travaux de Coase et Berles & Means, la notion de la gouvernance des entreprises continué à évoluer. La gestion de l'énergie est le fruit de constructions théoriques qui ont également évolué. Les différents courants théoriques en la matière sont présentés dans le tableau ci-dessous.⁵⁴

⁵³ - P. WIRTZ, les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, édition La Découverte, Paris, 2000, P 142.

⁵⁴ - Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. Op Cit. P 405.

Tableau 2 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance

Théories de la Gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la firme	Théories contractuelles Principalement théories positive et normative de l'agence. Vision étroite de l'efficience et de la propriété	Théories contractuelles (positives ou normatives). Vision généralisée de l'efficience et de la propriété	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre Théories contractuelles et théories cognitives
Aspect privilégié dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs Financiers	Discipline et Répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés	Aspect productif. Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives
Définition du Système de Gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrat Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition
Objectif de gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Recherche de valeur partenariale

Source : Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Revue Française de Gestion, p. 122

Section 3. Les mécanismes de la gouvernance :

À partir des diverses définitions proposées par plusieurs auteurs et chercheurs sur le concept de gouvernance, ainsi qu'une synthèse permettant d'en capter l'essence, il apparaît que l'instauration d'un système de la gouvernance efficient peut contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise. Le cadre de gouvernance. Désigne ainsi un ensemble de dispositifs visant à encadrer et réguler les actions des dirigeants ainsi que celles des différentes parties prenantes de l'organisation.

CHARREAUX (1993), dans son article conseil d'administration, et pouvoir dans l'entreprise en 1993 distingue deux types de mécanisme (interne et externe) ⁵⁵.

1. Les mécanismes externes

Selon A.ALCHIAN et H.Demsetz, la firme est une organisation qui fonctionne préférentiellement sous l'effet du marché. Par conséquent. La surveillance exercée sur le dirigeant est principalement assurée par les dynamiques du marché. ⁵⁶

Le marché agit comme une force externe invisible régulant le comportement des dirigeants. On distingue trois (03) principaux types de marchés : Le secteur des produits et services, le domaine financier ainsi que le marché de l'emploi.

1.1 Marché des biens et services :

Selon Demsetz (1983), un dirigeant qui privilégie ses intérêts personnels au détriment de ceux de l'entreprise met en péril sa compétitivité, avec des conséquences pouvant se manifester à court ou moyen terme ⁵⁷ .

Une bonne gestion appliquée par le dirigeant améliore les résultats et la réputation de l'entreprise sur le marché. Cependant, une mauvaise gestion pour

⁵⁵- Charreaux, G. (1993). Conseil d'Administration et pouvoir dans l'entreprise. Revue Française de Gestion, P. 60.

⁵⁶ - Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review, P 795.

⁵⁷- Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. Journal of Law and Economics, 26(2), P 390.

un comportement opportuniste entraîne une dégradation de la compétitivité. Si l'entreprise devient moins compétitive, elle risque de perdre des parts de marché.

A cet effet, une diminution de la valeur des actions sera enregistrée, affectent également la réputation et la valeur du dirigeant.

Ce marché est un moyen essentiel dans la discipline des dirigeants et la pérennité de l'entreprise.

1.2 Le marché financier :

Le marché financier représente l'outil de contrôle le plus important car une mauvaise gestion repose sur l'opportunisme et l'intérêt personnel de dirigeant va mener l'entreprise à perdre sa part dans le marché cette action va obliger les actionnaires de vendre leurs actions d'une manière massive pour sanctionner les dirigeants dans le marché de travail.

L'objectif de ce dispositif est d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires tout en restreignant les comportements opportunistes des premiers.

1.3 Le marché de travail :

D'après E.F. Fama, le marché des dirigeants représente le mécanisme de contrôle central, car le capital humain constitue un élément fondamental de leur patrimoine..⁵⁸.

Ce marché occupe une fonction essentielle dans le contrôle et la limitation des comportements opportunistes des dirigeants. Il permet une évaluation permanente de leur performance, directement corrélée aux fluctuations du cours des actions sur le marché financier. Ce mécanisme de surveillance s'applique aussi bien en interne, au sein de l'entreprise, qu'au niveau externe.

Le marché interne de travail :

Au sein de l'entreprise, ce marché assure un double rôle : d'un côté : d'une part, il permet une surveillance mutuelle entre les dirigeants, permettant d'évaluer la capacité d'un dirigeant à superviser des cadres talentueux de rang inférieur.

D'autre part, il offre également aux cadres subordonnés la potentialité de diriger un contrôle sur leurs supérieurs. Cette approche prend une importance particulière L'entreprise ne parvient pas à atteindre les résultats escomptés.

⁵⁸- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, Vol. 88, No. 2, P. 306.

Le marché externe de travail :

Les dirigeants qui ont une bonne réputation dans le marché de travail, sont les dirigeants les plus demandés par les actionnaires des entreprises.

Un dirigeant qui a une bonne réputation dans les entreprises c'est le dirigeant qui protège les intérêts des actionnaires et néglige le comportement opportuniste.

2. Les mécanismes internes de la gouvernance

Les dispositifs de surveillance des dirigeants par les actionnaires/propriétaires reposent sur un principe fondamental: « Dans une entreprise managériale, une distinction claire existe entre les responsabilités de gestion et celles liées à la propriété »⁵⁹; Autrement dit, la fonction direction(gestion) est exercée par le dirigeant, tandis que la fonction de propriété revient à l'actionnaire qui ramène la capitale.

Le débat de cette séparation est ouvert par Berle et Means dès 1932 et qui constitue la thématique de la théorie de l'agence.

Selon Berle et Means, la conséquence de cette séparation c'est la spoliation des actionnaires par les dirigeants.

Selon Jensen et Meckling (1976), la relation d'agence crée des conflits d'intérêt entre l'actionnaire et le propriétaire.

Selon Charreaux et Fama, cette relation d'agence implique que:

L'actionnaire doit contraindre ce type de comportement en instaurant des mécanismes de contrôle et des dispositifs incitatifs dans le cadre de la gouvernance d'entreprise.

Pour limiter ce problème d'intérêt, il existe des mécanismes de contrôle que les actionnaires peuvent appliquer aux dirigeants. Ces mécanismes incluent :

- Conseil d'Administration.
- L'assemblée générale.
- Le commissaire aux comptes.

⁵⁹- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, P12.

2.1 Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration constitue un élément central du dispositif de gouvernance, assurant la protection des intérêts des actionnaires.

Il occupe une fonction essentielle en s'assurant que les choix stratégiques des dirigeants restent cohérents avec la volonté de maximiser la valeur pour les actionnaires ⁶⁰.

Selon Fama et Jensen (1983)⁶¹, le Conseil d'Administration a un rôle essentiel dans la résolution des divergences d'intérêt, par la validation et le contrôle des décisions des dirigeants.

Il est chargé de missions spécifiques, telles que l'organisation des assemblées générales, la désignation et la destitution du PDG et des cadres dirigeants, la surveillance de la gestion et des orientations stratégiques de l'entreprise, ainsi que le contrôle de la fiabilité des informations communiquées.

Pour assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration, plusieurs auteurs se sont intéressés à sa structure, notamment Charreaux, Laurence Godard et Alain schatt.

Laurence Godard et Alainschatt dans leur article sur les caractéristiques du Conseil d'Administration : ont mené des études afin de déterminer à quel niveau et dans quel type de structure du Conseil d'Administration un contrôle efficace de l'entreprise peut être atteint.

Dans le même article ils soulignent que le Conseil d'Administration dépend en grande partie :

- De la structure de propriété de l'entreprise,
- De la nature et du nombre des membres,
- L'intégration des prérogatives décisionnelles,
- De la magnitude de l'entité du Conseil d'Administration.

Leurs travaux montrent qu'il n'existe aucune structure idéale ni de taille optimale. Cependant la plupart des Conseils d'Administrations sont composés d'un nombre normal de 7 à 8 personnes.

⁶⁰- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises, Op Cit P 62.

⁶¹- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). "Separation of Ownership and Control." Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, P. 325.

La nature des membres constitue un aspect très sensible qui influence sur le bon fonctionnement de Conseil d'Administration. Selon Charreaux (2000). Pour fonctionner de manière efficiente, le conseil d'administration doit combiner des administrateurs internes, qui assurent une meilleure circulation de l'information, et des administrateurs externes, qui veillent à préserver son autonomie.⁶²

Diverses études ont exploré le rôle et l'influence des administrateurs indépendants au sein des Conseil d'Administration. La plupart des conclusions mettent en avant leur effet bénéfique, lié à leur regard neutre et objectif sur l'entreprise.

Dans cette optique, Godard et Schatt s'interrogent sur la configuration idéale du conseil d'administration : Serait-il préférable d'augmenter le nombre d'administrateurs indépendants pour renforcer la surveillance de la direction générale, ou de réduire l'influence des administrateurs internes proches des dirigeants ?

Pour Fama et Jensen (1983), Kaysing et Bultter (1985)⁶³ ; L'implication d'experts externes indépendants au sein du conseil d'administration est un facteur clé de son efficacité, car leur priorité est de surveiller à la sauvegarde des intérêts des actionnaires. « Toutefois, leur indépendance peut être compromise si leur attitude trop conciliante les empêche d'exercer un contrôle rigoureux sur les dirigeants. »⁶⁴

Il existe trois types du membre du Conseil d'Administration :

Les membres internes : Ce sont les cadres opérationnels ou fonctionnels de l'entreprise, relevant directement de la direction. Leur influence sur les décisions de ces derniers reste cependant limitée.

Les membres externes non indépendants : Ces intervenants entretiennent des liens commerciaux avec l'entreprise. Leur présence s'explique par la théorie de la dépendance aux ressources, visant à maximiser l'accès aux ressources stratégiques cruciales.

⁶²- Charreaux, G. (2000). "Le Conseil d'Administration dans les Théories de la Gouvernance." Revue d'Économie Financière, No. 60, P 104.

⁶³- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). "Separation of Ownership and Control .Op Cit, p. 314.

⁶⁴- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Ibid, p. 316.

Les membres externes indépendants : dépourvus de liens commerciaux avec l'entreprise, ils contribuent favorablement à la supervision des dirigeants.

Le Conseil d'Administration occupe une place fondamentale dans toutes les théories de la gouvernance, qu'elles relèvent des approches contractuelles, comme la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie des droits de propriété, ou des approches cognitives.

Selon les approches contractuelles, le conseil d'administration est envisagé comme un dispositif de surveillance des dirigeants dans l'intérêt des actionnaires. Il aide à atténuer les coûts liés à la relation d'agence, à diminuer les déséquilibres informationnels et à garantir la fiabilité des transactions entre l'entreprise, ses investisseurs et son équipe dirigeante.⁶⁵.

Selon les théories cognitives, le Conseil d'Administration est perçu comme un dispositif conçu pour maximiser les bénéfices et les avantages pour l'ensemble des acteurs concernés.

Le Conseil d'Administration dispose d'outils pour garantir la discipline des dirigeants:

Le Conseil d'Administration utilise deux méthodes pour discipliner les dirigeants : la première est une méthode d'incitation, qui se traduit par la politique de rémunération des dirigeants. La deuxième est une méthode de sanction représentée par la révocation des dirigeants indisciplinés.

La stratégie de rémunération : d'après Jensen et Mackling (1976), chaque dirigeant utilise une fraction des ressources de l'entreprise à son avantage, ce qui peut poser des défis organisationnels et exacerber les tensions d'intérêts avec les actionnaires.

Pour limiter ces comportements des dirigeants, le Conseil d'Administration dispose de la politique de rémunération.

Dans le cadre de la gestion et de la structuration des pouvoirs au sein de l'entreprise, Magan Stong et ses collègues identifient trois principaux enjeux liés

⁶⁵- Charreaux, G. (2000). "Le Conseil d'Administration dans les Théories de la Gouvernance Op cit. P 47.

à la rémunération des dirigeants⁶⁶ : Un défi économique visant à encourager les dirigeants à optimiser les résultats et l'efficacité des entreprises.

Cette problématique présente une dimension politique, car elle concerne l'équilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les actionnaires, notamment dans la fixation de leur rémunération. Par ailleurs, elle revêt aussi une signification symbolique.

La politique de rémunération vise à inciter et à soutenir les dirigeants dans la réalisation des objectifs fixés par les actionnaires, assurant ainsi une convergence entre leurs décisions et les intérêts des investisseurs.

Il existe trois types de rémunération cités par Parrat⁶⁷ : Les rémunérations fixes, celles basées sur des indicateurs de performance, ainsi que celles dépendant des cours boursiers.

Les salaires fixes offrent au dirigeant une sécurité financière en lui assurant un revenu stable, indépendamment des résultats de l'entreprise. Leur montant est défini en référence aux standards de rémunération pratiqués sur le marché du travail.

Le second modèle s'appuie sur les aptitudes managériales du dirigeant, l'analyse des données comptables et les indicateurs de performance. D'après Pigé (1997), l'efficacité de ce mode de rémunération doit être conditionnée par des résultats explicites et transparents.

Une fois instauré, le comité d'audit a pour mission de superviser la production des informations financières, d'évaluer la performance des dispositifs de contrôle interne et d'audit interne, ainsi que de veiller au contrôle légal des états financiers, qu'ils soient individuels ou consolidés. L'efficacité de ces fonctions conditionne la qualité de son action.

Révocation des dirigeants :

Le Conseil d'Administration peut jouer le rôle d'évaluateur en sélectionnent et en remplacent les dirigeants.

⁶⁶- Magan Strong, S. A., et al. (1998). Corporate Governance and Executive Compensation. New York: McGraw-Hill. P 127.

⁶⁷- Parrat, A. (1997). Les Rémunérations des Dirigeants et leur Impact sur la Gouvernance des Entreprises. Éditions Dunod. P 135.

Selon Pigé (1993)⁶⁸, Il est question de la sélection et du renouvellement des dirigeants. Lorsque ce changement s'opère de manière plus drastique, la révocation poursuit les objectifs suivants ⁶⁹ :

- Prendre des mesures à l'encontre d'un dirigeant inefficace ou adoptant un comportement opportuniste;
- Inciter son remplaçant à concevoir et exécuter la stratégie ambitieuse souhaitée par les actionnaires;
- Augmenter la valeur des titres sur le court terme.

L'assemblée générale :

L'assemblée d'actionnaire, qu'elle soit annuelle ou ordinaire est convoquée au moins une fois par an, représentent l'organe où se réunissent l'ensemble des actionnaires d'une entité juridique. D'après Ebondo, les missions du conseil d'administration se déclinent en quatre grandes catégories :

Elle nomme ou révoque les membres de l'administration ou du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, ainsi que les commissaires aux comptes.

Elle statue sur l'ensemble des sujets relatifs aux états financiers de l'exercice écoulé et valide la gestion des organes dirigeants en leur accordant le quitus.

Une fois les comptes approuvés, elle se prononce sur la distribution des bénéfices.

En principe, elle ne joue pas un rôle direct dans la gestion de l'entreprise.

Les commissaires aux comptes :

Conformément à l'article 27 de la loi 91-08, le commissaire aux comptes est une entité exerçant en son propre nom et sous sa responsabilité, chargée d'assurer de manière régulière le contrôle de la véracité et de la conformité des comptes des entreprises et des organismes.

⁶⁸- PIGÉ, B. (1993). La gouvernance des entreprises : Problèmes et perspectives. Éditions Economica. P 88.

⁶⁹- PIGÉ, B. (1993). La gouvernance des entreprises, Op Cit. P 90.

Selon Ebondo ⁷⁰ ; Le commissaire aux comptes exerce trois fonctions essentielles : une supervision continue des aspects comptables, un rôle d'information et une responsabilité d'alerte en cas d'anomalies.

Dans l'exercice de sa mission principale, il assure L'examen de l'état financier et comptable de l'entreprise repose sur l'analyse des pièces comptables et la vérification de leur conformité aux normes et réglementations en vigueur.

La mission du commissaire aux comptes consiste à s'assurer de l'exactitude et de la conformité des informations figurant dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration ou le directoire, ainsi que dans les documents financiers transmis aux actionnaires sur la situation comptable de l'entreprise.

2.2 les mécanismes du contrôle des dirigeants par les salariés :

Selon Ebondo, la notion d'une supervision exercée par les employés sur les dirigeants, aussi désignée sous le terme de contrôle ascendant, était perçue comme une chimère ⁷¹ ; Historiquement, les employés ne jouissaient d'aucune capacité d'intervention dans la surveillance des dirigeants, car, selon la théorie économique classique, une séparation essentielle existait entre les ouvriers, qui participaient activement au processus de production, et les capitalistes, propriétaires des infrastructures et des ressources nécessaires à cette production.

Au fil du temps, la place des salariés s'est transformée et consolidée, les érigeant en éléments centraux du système de la gouvernance de l'entreprise.

Charreaux et desbrières dans leur article en 1998 qui intitulé « Gestion des entreprises : approche partenariale versus approche actionnariale.» Ils sont perçus comme des détenteurs de ressources ⁷² .

« Dans cette perspective, ils doivent également revendiquer une part de la valeur créée, tout comme les actionnaires, les créanciers ou les dirigeants.»⁷³, Ainsi, le salarié occupe une position équivalente à celle des autres parties prenantes.

Les principes et formes d'encadrement des dirigeants par les employés:

⁷⁰- EBONDO, C. (2003). Le rôle du commissaire aux comptes dans la gouvernance des entreprises. Éditions L'Harmattan. P 46.

⁷¹- EBONDO, C. (2003). Le rôle du commissaire aux comptes dans la gouvernance des entreprises Op Cit P 80.

⁷²- G.Charreaux P.Desbrières,(1998) Gouvernance des entreprises Op Cit. P 5.

⁷³- G.Charreaux P.Desbrières,(1998), Ibid. P 16.

La supervision exercée par les salariés sur la direction se manifeste et se légitime à travers deux dimensions : juridique et financière.

Logique financière : La discussion autour de la gouvernance des entreprises dépasse la simple répartition du pouvoir interne. Elle est également marquée par la montée des investisseurs institutionnels, l'introduction de la responsabilité pénale des sociétés et le développement de l'actionnariat salarié.

Selon Desbrières (1990), les salariés ont la possibilité d'acquérir des actions grâce aux dispositifs instaurés à cet effet.⁷⁴.

Les salariés ne contribuent pas uniquement par leur capital humain, mais également par leurs fonds propres.

D'après Ebondo⁷⁵ ; cette double fonction influence la répartition du pouvoir et les outils de régulation appliqués dans la gestion d'entreprise..

Justification juridique :

Les dispositions réglementaires et législative travaillent visent à reconnaître l'existence du personnel au sein de l'entreprise à travers plusieurs mesures.

L'évolution du cadre législatif en matière de participation des salariés a connu plusieurs jalons : l'ordonnance du 22 février 1945 a instauré les comités d'entreprise, celle du 21 octobre 1986 a mis en place les dispositifs d'intéressement et de participation, et la loi du 25 juillet 1994 a consolidé leur rôle dans la gouvernance des entreprises.

Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés :

Les employés, à travers leurs représentants, contribuent à l'élaboration de la stratégie et à la supervision de l'entreprise.

L'implication des salariés dans la prise de décision :

Les salariés disposent d'un droit d'accès aux informations générales concernant l'entreprise, au même titre que les actionnaires.

⁷⁴- DESBRIÈRES, P. (1990). Les salariés et la gouvernance d'entreprise : La place du capitalisme actionnarial. *Revue Française de Gestion*, 16(83), P60.

⁷⁵- Ebondo, J. (1994). *La Gouvernance des Entreprises : Implications et Transformations Organisationnelles*. Paris : Éditions Juridiques et Sociales, P. 135.

Le comité d'entreprise est chargé de recueillir des informations concernant l'embauche du personnel et les initiatives sociales.

L'implication des salariés dans la supervision des dirigeants :

Le comité d'entreprise, composé de représentants des salariés, est en droit de demander des justificatifs sur la gestion, en particulier lorsque certaines décisions peuvent avoir un impact sur les intérêts sociaux.

Lorsque l'entreprise fait face à des difficultés économiques ou financières, le comité d'entreprise, à travers ses représentants, peut engager une procédure d'alerte.

Cela contraint le dirigeant à produire des informations fiables. Ainsi, tant les salariés que les actionnaires jouent un rôle clé dans le contrôle exercé sur les dirigeants, notamment à travers le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Selon Fama (1980), le Conseil d'Administration est désormais considéré comme un espace naturel de convergence entre actionnaires et salariés. Toutefois, Charreaux (1996) souligne que, bien qu'il ait pour mission de gérer la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants, il ne constitue pas l'instance la plus adéquate pour encadrer les interactions entre dirigeants et salariés.⁷⁶

La théorie des parties prenantes intègre d'autres acteurs ayant la légitimité d'exercer des mécanismes de la gouvernance au sein de l'entreprise.

Elle estime que l'entreprise ne se limite pas aux actionnaires et aux employés, mais qu'elle est également influencée par son environnement, incluant les banques, les clients, l'État et les fournisseurs, qui jouent un rôle dans son bon fonctionnement.

Le contrôle des dirigeants par l'État :

L'État exerce le contrôle sur l'entreprise dont le but de garantir l'intérêt général et pour atteindre cet objectif l'État adopte deux modes de contrôle : Un contrôle direct et un contrôle indirect⁷⁷.

⁷⁶- Charreaux G. 1996, "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", Revue française de gestion, novembre-décembre. P.58.

⁷⁷- EBONDO, M. (2005). La gouvernance des entreprises et le rôle des parties prenantes. Revue d'Économie Industrielle, 114(3), P132.

Pour assurer une surveillance directe, l'État déploie notamment les agents fiscaux et les inspecteurs du travail, chargés de s'assurer que les dirigeants ne se livrent pas à des pratiques opportunistes.

Dans les entreprises où l'État détient une participation majoritaire, le contrôle s'exerce également via la Cour des comptes, qui évalue les stratégies mises en œuvre par la société.

La loi du 24 juillet 1966 prévoit, dans le cadre du contrôle indirect, que les commissaires aux comptes exercent une mission réglementaire de surveillance et de contrôle des entreprises privées, garantissant ainsi la protection des parties prenantes.

Selon Ebke et Struckmeir (1994), « Les auditeurs jouent désormais le rôle d'évaluateurs externes indépendants, agissant dans l'intérêt général. Leur mission ne se limite plus à une simple surveillance, mais s'inscrit dans une démarche de contrôle social. »⁷⁸.

Le contrôle des dirigeants par les banques :

Nous avons un autre acteur considéré comme contrôleur : la banque qui exerce un contrôle sur le comportement des dirigeants, car la banque joue un double rôle dans l'entreprise soit un actionnaire ou un intermédiaire financier ou bien les deux à la fois.

Dans le cas où la banque est actionnaire, son contrôle apparaît dans le Conseil d'Administration, ce dispositif a déjà été évoqué.

Dans le second cas où la banque devient un intermédiaire financier autre mot dit créancier la banque doit savoir si l'entreprise elle est capable de rembourser les dettes dans les délais précisés.

Avant d'autoriser un financement, l'établissement bancaire doit examiner le dossier de l'entreprise, lequel doit fournir une description exhaustive de son activité. Cette analyse permet d'évaluer les risques et de fixer les termes du crédit.
⁷⁹ : Ses antécédents, sa gouvernance, son secteur d'activité, son marché, les

⁷⁸- EBKE, H., & STRUCKMEIR, J. (1994). Le rôle des auditeurs dans la gouvernance d'entreprise : Un regard critique. *Journal of Business Ethics*, P.390.

⁷⁹- Alexandre H. et Paquerot M. (2000). « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin, p. 19.

ressources mobilisées, ses actifs, les modalités de paiement, ainsi que les interactions avec d'autres établissements bancaires partenaires.

Le dossier doit exposer la finalité du financement, justifier en détail la demande et le montant requis, attester de la pertinence du crédit demandé, présenter les garanties proposées (telles que les sûretés mobilisables), définir les conditions de remboursement (y compris la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements grâce aux encaissements de créances ou aux revenus futurs générés par l'investissement), et préciser les échéances de remboursement prévues.

À ce stade, la supervision s'appuie sur une aptitude à recueillir et examiner les informations, contribuant ainsi à réduire les comportements opportunistes des dirigeants. Cette approche est perçue comme un mécanisme disciplinaire à leur égard.

Le contrôle du dirigeant par les clients :

Le client est au cœur de l'activité de l'entreprise, dont la performance et la génération de valeur dépendent de sa capacité à répondre efficacement à ses attentes.

Selon Demsetz, la diminution de la clientèle résulterait des prélèvements excessifs effectués par le dirigeant, lesquels influenceraient directement les prix de vente sur le marché.

Ce qui signifie que la part de l'entreprise dans le marché liée par la satisfaction des clients.⁸⁰

Lorsqu'un client peut apprécier la position de l'entreprise sur le marché et influencer directement son développement ou son recul, le dirigeant mobilisera tous les moyens nécessaires pour satisfaire ses exigences. Ainsi, le client se transforme en un acteur clé de la gouvernance, incitant les dirigeants à adopter une gestion rigoureuse.

La compétition dans le secteur des biens et services ne repose plus uniquement sur les prix, mais intègre désormais l'expérience et la satisfaction globale du consommateur. Désormais, proposer l'offre la plus économique ne garantit plus à elle seule la fidélisation de la clientèle.

⁸⁰ - Alexandre H. et Paquerot M. (2000). « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Op CIt, P 15.

Tableau 3: Le contrôle du dirigeant selon les acteurs

Les contrôleurs	Mécanismes utilisés	Nature du contrôle	Mise en œuvre
Actionnaires	Marché boursier, opérations de fusion-acquisition, assemblées générales, conseil d'administration, commissaires aux comptes	Supervision financière et stratégique	Cession d'actions, changement de dirigeants, opposition à certaines décisions, révocation, fixation des rémunérations, refus d'approbation, audit des comptes
Salariés	Instances représentatives du personnel, comité d'entreprise	Surveillance des décisions et des pratiques managériales	Saisine des tribunaux, droit de grève
Banques	Comités d'octroi de crédit, conseils d'administration	Analyse des performances financières et gestion des risques	Refus de financement, suivi des comptes, contrôle des garanties, restriction du crédit
Les paires	Surveillance réciproque entre dirigeants	Évaluation des performances de gestion	Recrutement de cadres internes ou externes
Etat	Administration fiscale, Autorité des marchés financiers (AMF), commissaires aux comptes	Examen des dispositifs fiscaux, comptables et financiers	Interruption des aides publiques, renforcement de l'implication étatique, cession à des acteurs privés

			ou élargissement du capital
Clients	Marché des biens et services	Supervision de la qualité des produits et services	Modification des choix de consommation, fidélisation ou changement de fournisseur
Fournisseurs	Suivi de la situation financière des client	Évaluation de la solvabilité et des capacités de paiement	Réduction des délais de paiement, rupture des relations commerciales

Source: Gérard Charreaux (2004), dans "Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems", Cahier du FARGO (Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations) – Université de Bourgogne

Ce tableau fournit une représentation détaillée des acteurs concernés et des dispositifs de supervision en place. Il souligne que les dirigeants évoluent sous une surveillance exercée aussi bien en interne qu'en externe par divers intervenants participant à la gouvernance de l'entreprise, limitant ainsi leur latitude décisionnelle.⁸¹

2.3 les acteurs de la gouvernance :

Les acteurs de la gouvernance, ou bien les participants de la gouvernance varient selon le point de vue de chaque théorie de la gouvernance.

Chaque vision identifie des acteurs principaux de la gouvernance. Si on parle de la gouvernance selon une vision actionnariale, on constate que les acteurs principaux sont les propriétaires (le principal) et le dirigeant (l'agent). C'est l'idée fondatrice de la théorie de l'agence.

Mais dans une vision partenariale de la gouvernance, les acteurs ne se limitent pas, principal et de l'agent seulement mais toutes les parties prenantes qui participe dans l'activité de l'entreprise et la création de la valeur.

⁸¹ - Ebondon Wa Mandzila, 2005. 'Gouvernance de l'entreprise :une approche par l'audit et le contrôle interne', L'Harmattan, Paris.p.50

Le comité d'audit :

Les scandales financiers qui ont secoué le monde tel que (Enron, worldcom et parmalat); ont provoqué une crise de confiance sur le marché.

Pour sécuriser l'information financière transmise aux marchés, plusieurs codes de « bonne gouvernance » tels que la Treadway commission 1987, Cadbury, BRC 1999, recommandent la création du comité d'audit en tant que structure spécialisée du Conseil d'Administration, comme il y a plusieurs lois et réglementations qui imposent la création du comité d'audit tel que : SOX (2002) ; LSF (2001) et la 8^{ème} directive (2006).⁸²

Selon Thierry Dubussion (2002) : la présence du comité d'audit au sein des sociétés cotées est envisagée comme un niveau de contrôle supplémentaire dans le Conseil d'Administration destiné à limiter l'opportunisme des managers et à réduire les asymétries d'informations, c'est-à-dire le comité d'audit est un mécanisme d'agence.

Pour lutter contre le comportement opportuniste de l'agent, le principal va mettre des mécanismes de contrôle interne tels que le Conseil d'Administration mais pour un bon fonctionnement du Conseil d'Administration, il doit être renforcé par des comités tels que le comité d'audit.

Le comité d'audit a pour rôle de superviser le suivi du processus d'élaboration des informations avant leur approbation définitive par le Conseil d'Administration. D'autre part améliorer l'efficacité du Conseil d'Administration par une spécialisation des compétences des administrateurs, et il assure l'indépendance des auditeurs internes. C'est dans cette perspective que le comité d'audit est envisagé comme mécanisme d'agence c'est-à-dire un mécanisme de régularisation des asymétries.

Pour créer un comité d'audit au sein des entreprises il existe cinq facteurs principaux qui sont comme suit : la taille de l'entreprise, la composition du Conseil d'Administration, la participation des dirigeants au capital, l'activisme des investisseurs institutionnels étrangers et la structure d'endettement.

Le comité d'audit, une fois établi, a pour mission de superviser l'élaboration de l'information financière, d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne

⁸² - Alexandre H. et Paquerot M. (2000). « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Op Clt, P.191.

et d'audit interne, et d'assurer la vérification réglementaire des états financiers annuels et consolidés. Pour mener à bien ces responsabilités, son efficacité est primordiale.

Selon Dezoort et al ; 2002 ; comité d'audit efficace contient des membres qualifiés pour protéger les enjeux des parties prenantes dont le but d'élaboration des informations financières fiable⁸³.

Pour apprécier l'efficacité du comité d'audit il y a des déterminants et des indicateurs de l'efficacité.

L'efficacité d'un comité d'audit repose sur plusieurs indicateurs et déterminants, regroupés en catégories principales :

La composition et la structure font référence à l'organisation et à la configuration des membres d'un comité ou d'une instance, déterminant les individus qui le composent (composition) et la manière dont ils sont agencés ou organisés pour atteindre leurs objectifs (structure) :

Indépendance des membres : La majorité des membres doivent être indépendants pour garantir une prise de décision objective.

Compétences et expertise : Les membres doivent posséder des compétences variées, notamment en audit, finance, gouvernance, et gestion des risques.

Diversité : La diversité des perspectives (secteur d'activité, expertise, expériences) renforce la capacité du comité à évaluer les problématiques sous différents angles.

Une composition et une structure bien définies assurent l'efficacité et la légitimité du comité en facilitant une gouvernance transparente et objective.

Gouvernance et organisation : sont des concepts clés pour assurer le bon fonctionnement et la direction efficace du comité :

Charte du comité d'audit : Existence d'une charte claire définissant les rôles, responsabilités et limites du comité.

⁸³- DeZoort, F., et al. (2002). Audit Committees and the Protection of Stakeholder Interests. Journal of Accounting and Public Policy, 21(1), P 54.

Fréquence des réunions : Des réunions régulières, planifiées en fonction des besoins stratégiques et opérationnels.

Présidence efficace : Un président expérimenté, capable d'assurer une conduite fluide et productive des réunions.

En résumé, la gouvernance établit les principes directeurs et les règles de contrôle, tandis que l'organisation met en place la structure et les moyens pour les appliquer de manière opérationnelle.

Le fonctionnement et les pratiques font référence à la méthodologie par laquelle une entité ou un comité fonctionne concrètement afin d'atteindre ses objectifs, en se basant sur des protocoles et des comportements appropriés, comme suit :

Qualité des interactions : Des échanges collaboratifs entre les membres du comité, la direction, et les auditeurs internes/externes.

Accès à l'information : Le comité doit disposer d'informations complètes, pertinentes et fiables pour appuyer ses analyses et décisions.

Suivi des recommandations : Un suivi rigoureux des recommandations issues des audits pour s'assurer de leur mise en œuvre.

Le fonctionnement établit la structure opérationnelle globale, tandis que les pratiques sont les actions concrètes et techniques qui permettent d'assurer la réussite des activités.

Le rôle et l'impact sur les processus de contrôle se traduisent par la contribution du comité à la mise en place, au suivi et à l'amélioration des mécanismes destinés à assurer l'efficacité, la conformité et la fiabilité des activités d'une organisation :

Supervision des risques : Aptitude à identifier les risques majeurs affectant l'organisation et à évaluer l'efficacité des dispositifs de mitigation.

Revue des états financiers : Vérification de l'intégrité et de la fiabilité.

Support aux auditeurs internes et externes : Renforcement de leur indépendance et suivi de leurs travaux.

Le rôle se réfère aux actions et aux responsabilités définies dans le cadre des processus de contrôle, tandis que l'impact renvoie aux avantages ou aux modifications engendrés par ces actions sur la qualité et l'efficacité des contrôles.

Les mesures de performance et le retour d'expérience (REX): sont des outils complémentaires permettant d'évaluer et d'améliorer son efficacité ainsi que sa contribution à la gouvernance de l'organisation par les éléments suivants :

Auto-évaluation : Le comité réalise régulièrement une auto-évaluation pour identifier ses forces et axes d'amélioration.

Satisfaction des parties prenantes : Conseil d'Administration et direction vis-à-vis des travaux du comité.

Rapports périodiques : Production de rapports détaillant les travaux réalisés et les impacts des décisions prises.

Ces mesures fournissent des données objectives pour ajuster les pratiques et améliorer continuellement la performance du comité.

Ces éléments cités permettent au comité d'audit de remplir son rôle de manière optimale, en renforçant la gouvernance et en garantissant une gestion efficace des risques et des contrôles.

Tableau 4: Comparaison des Visions Actionnariale et Partenariale : Rôles et Perspectives des Acteurs.

Acteurs	Vision actionnariale (Shareholder Value)	Vision partenariale (Stakeholder Value)
Actionnaires	Acteurs principaux, leur intérêt est prioritaire (maximisation de la valeur actionnariale).	Importants mais font partie d'un ensemble plus large de parties prenantes.
Dirigeants	Agents des actionnaires, responsables de maximiser les bénéfices et la valeur pour les investisseurs.	Responsables de concilier les intérêts multiples (actionnaires, salariés, clients, etc.).
Conseil d'administration	Organe central, représente les actionnaires pour surveiller et contrôler les dirigeants.	Organe clé mais avec une représentation potentielle d'autres parties prenantes.

Chapitre 1 : La Gouvernance d'entreprise

Comité d'audit	Instrument du CA, focalisé sur la surveillance des états financiers, des dispositifs de surveillance interne et de prévention des risques.	Rôle élargi : surveille également la prise en compte des aspects sociaux, environnementaux et des attentes des parties prenantes dans les risques.
Salariés	Peu considérés, sauf pour leur contribution directe à la productivité et aux profits.	Parties prenantes majeures, leur bien-être et implication sont essentiels à la pérennité.
Clients	Importance indirecte, leur satisfaction sert à maximiser les revenus.	Parties prenantes clés, la création de valeur passe aussi par leur satisfaction durable.
Fournisseurs	Enjeux limités aux aspects contractuels et à l'optimisation des coûts.	Acteurs stratégiques dans la chaîne de valeur, partenaires pour l'innovation et la durabilité.
État et régulateurs	Considérés principalement comme des contraintes ou des régulateurs externes.	Partenaires qui établissent des cadres favorisant un développement durable et responsable.
Auditeurs internes/externes	Instrument de contrôle servant les actionnaires pour garantir la transparence financière et limiter les risques.	Instruments de transparence pour tous les parties prenantes, intégrant des considérations sociales et environnementales.
Communauté	Peu prise en compte, sauf pour limiter les risques réputationnels	Acteur clé, en lien avec la responsabilité sociale et le développement durable.
Marchés financiers	Mécanisme principal de contrôle externe sur la performance et la valorisation.	Moins central, bien que toujours influent, mais équilibré par des préoccupations non financières.

Source : Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Revue Française de Gestion, n°114, P 124.

Conclusion :

L'analyse de la gouvernance d'entreprise a offert une exploration approfondie des différents éléments fondamentaux assurant le bon fonctionnement des entreprises modernes. La gouvernance d'entreprise, constituée de mécanismes, de règles et de pratiques, joue un rôle essentiel en assurant la gestion efficace et transparente des entreprises, tout en veillant à leur pérennité et à leur conformité aux exigences des parties prenantes. La définition et l'évolution de la gouvernance ont souligné l'adaptation constante de ce concept aux changements permanents de l'environnement économique, en prenant en compte des questions de responsabilité sociale et de gestion des risques.

Au fil du temps, la gouvernance a évolué en réponse aux crises et scandales, mettant en évidence l'importance essentielle de principes clés comme la transparence, l'autonomie et la responsabilité. L'étude des théories de la gouvernance a contribué à une meilleure appréhension des bases conceptuelles de ce champ, en soulignant les contrats et les mécanismes de pouvoir qui opèrent au sein des organisations. Les théories de l'agence, des coûts de transaction, de l'ancrage et les approches cognitives offrent une perspective globale sur les défis stratégiques et comportementaux qui sont à la base des pratiques de gouvernance.

Les dispositifs de gouvernance, qu'ils soient internes ou externes, sont fondamentaux pour encadrer et surveiller les décisions des dirigeants. Le CA, la contrainte imposée par les marchés financiers et l'implication des salariés sont des facteurs essentiels pour garantir une gestion conforme aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes. Il est crucial que l'entreprise puisse se développer de manière éthique et responsable en maintenant un équilibre entre ces mécanismes internes et externes.

En fin, la gouvernance d'entreprise ne se résume pas à un simple ensemble de règles théoriques, mais constitue un processus dynamique en évolution constante, nécessitant l'implication de tous les intervenants internes et externes. Elle représente un élément essentiel pour assurer la pérennité des entreprises, en favorisant un cadre dans lequel la transparence, l'efficacité et la responsabilité occupent une place centrale. Les défis actuels, particulièrement en ce qui concerne la durabilité et la responsabilité sociale, nécessitent une réévaluation permanente des mécanismes et des théories qui régissent les entreprises, afin de mieux s'adapter aux attentes de la société et aux nouvelles exigences économiques.

CHAPITRE 2 :

L'audit interne

approche et la

mise en place.

Introduction:

L'audit interne joue un rôle clé dans les organisations contemporaines, participant ainsi à l'amélioration des opérations et à la gestion des risques.

Cette approche s'appuie sur des standards et référentiels internationaux afin de garantir l'efficacité, l'adhérence aux réglementations et l'optimisation des performances des organisations.

L'audit interne et le contrôle interne jouent un rôle fondamental dans l'assurance du bon fonctionnement des opérations de la gouvernance.

Ainsi, L'audit interne a pour objectif d'établir des procédures strictes visant à assurer le respect des réglementations, la gestion efficace des ressources et la prévention des fraudes.

En assurant à l'entreprise une gestion plus sécurisée et plus efficace, il réduit les risques d'erreurs et de dysfonctionnements et encourage une prise de décision éclairée.

C'est dans cette démarche que s'inscrit ce chapitre, qui ambitionne d'apporter des réponses aux interrogations suivantes. : « de quelle manière instaurer un dispositif d'audit interne. », et « Quelles sont les pratiques opérationnelles de l'audit interne les plus performantes pour renforcer la gouvernance ? »

Pour apporter des éléments de réponses aux questions ci-dessus, nous avons jugé utile d'organiser ce chapitre comme suit :

Dans une première section, il convient de définir l'audit interne, ensuite retracer sa genèse tout en précisant ses objectifs et son rôle au sein des organisations, ainsi que les différents types d'audit.

Aussi, nous mettrons en évidence les éléments fondamentaux qui permettent à l'audit interne de remplir efficacement ses missions de contrôle, de prévention et de conseil.

Dans une deuxième section nous abordons Les normes internationales qui encadrent l'audit interne, sa position au sein de l'organisation et les attentes des

dirigeants. Nous présentons également les interactions de l'audit interne avec l'audit externe, le contrôle de gestion, et détaillons son rôle particulier par rapport à d'autres fonctions comme le conseil ou l'inspection.

La troisième section sera consacrée à l'application concrète d'une mission d'audit interne, en détaillant ses différentes étapes, à savoir : la phase préparatoire, la phase d'exécution et celle consacrée à la synthèse et à la formalisation des résultats. À cet égard, nous examinerons les méthodes et instruments mobilisés tout au long du processus afin d'assurer la précision des analyses et la pertinence des recommandations adressées aux instances dirigeantes.

La quatrième section traitera de l'instauration d'une structure d'audit interne au sein de l'organisation. À ce propos, nous explorerons les bases théoriques justifiant la création de cette fonction, en particulier la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Nous examinerons également les conditions préalables à l'intégration de l'audit interne dans le fonctionnement global de l'entité, notamment la gestion des risques, l'élaboration d'une cartographie des risques, ainsi que les exigences en matière d'organisation et de sélection d'une équipe d'audit qualifiée.

La cinquième et dernière section du chapitre mettra en lumière l'importance de l'efficacité de l'audit interne. Ainsi, nous expliquerons les critères et les indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des missions d'audit.

Dans ce cadre, nous proposerons certaines pratiques pour améliorer cette efficacité et explorerons l'impact qu'un audit interne performant peut avoir sur la gouvernance et la stratégie de l'entreprise.

Gestion de l'Audit Interne

L'audit interne se démarque grâce à une méthode rigoureuse, axée sur l'évaluation et l'amélioration des procédures de gestion des risques, de contrôle et de gestion. Voici quelques éléments clés de cette méthode :

L'audit interne débute en effectuant une analyse approfondie des risques auxquels l'entreprise est confrontée. Cela permet de repérer les secteurs essentiels qui nécessitent une surveillance plus étroite.

Les auditeurs internes doivent avoir une indépendance totale vis-à-vis des opérations qu'ils évaluent et maintenir une objectivité totale afin de fournir des évaluations impartiales.

L'audit interne assure que l'organisation se conforme aux lois, règlements et normes en vigueur, réduisant ainsi les risques juridiques et de conformité.

L'une des principales responsabilités de l'audit interne consiste à suggérer des améliorations continues afin d'améliorer les processus et les contrôles internes.

Création de l'Audit Interne

Il est essentiel de planifier avec soin et d'adopter une approche structurée pour mettre en place une fonction d'audit interne efficace. Il est essentiel de respecter les étapes suivantes pour établir une fonction d'audit interne robuste et efficace :

La politique d'audit interne précise de manière claire la mission, les responsabilités et l'autorité de la fonction d'audit interne. Elle joue le rôle de base pour toutes les opérations d'audit.

Création d'une équipe compétente :

L'audit interne est un processus qui repose sur la compétence et l'expertise de l'équipe d'audit. Il est essentiel de faire appel à des experts compétents et chevronnés.

Une planification annuelle de l'audit, fondée sur une analyse des risques, permet de donner la priorité aux domaines à auditer et d'optimiser l'utilisation des ressources.

Les tâches d'audit doivent respecter une méthodologie standard, comprenant la collecte de preuves, l'analyse des données et la formulation de recommandations.

Suite à l'audit, un rapport approfondi est soumis à la direction et au comité d'audit. Il est crucial de suivre attentivement les recommandations afin d'assurer leur mise en pratique efficace.

Grâce à l'exploitation des technologies avancées, telles que l'analyse de données et les outils d'audit automatisés, il devient possible d'optimiser la performance et la fiabilité des processus d'audit.

En résumé, il est essentiel que toute organisation ait une fonction stratégique essentielle pour renforcer sa gestion des risques, améliorer ses processus internes et assurer sa conformité. Il est primordial de mettre en place une démarche rigoureuse et organisée afin de maximiser les bénéfices.

Section 1 : Généralité sur l'audit interne

Toute organisation nouvellement créée est amenée à se développer et à évoluer. L'augmentation de sa taille et l'élargissement de ses domaines d'intervention, Il est de plus en plus crucial de déléguer certaines tâches et attributions à des membres de l'équipe. Cependant, avec la transformation du cadre organisationnel et l'accroissement de la complexité des opérations, il est devenu essentiel d'instaurer un système de contrôle approprié. En réalité, ces changements présentent à l'entreprise des défis de plus en plus importants qui nécessitent une anticipation et une gestion efficace. Dans un tel environnement, la durabilité des entreprises, même des grandes entreprises, n'est jamais assurée. Il est donc crucial d'établir une structure interne spécifiquement dédiée à la gestion des risques et à l'anticipation des incertitudes. Pour évaluer et gérer ces risques de manière qualitative, le déploiement d'un service d'audit interne s'avère indispensable. Sa mission consiste à repérer, anticiper et gérer les risques, ce qui permet à l'entreprise de s'ajuster à un environnement en évolution permanente. Ce chapitre vise à fournir une définition de l'audit interne, à retracer son évolution historique, à présenter Les normes régissant cette activité, à clarifier ses objectifs et sa fonction, ainsi à examiner sa position au sein de l'organisation. En conclusion, il soulignera les attentes des cadres dirigeants ainsi que les étapes essentielles d'une mission d'audit interne.

1.Définition et Historique de l'audit interne

1.1 Définition de l'audit interne

Selon **Jacques RENARD** : « L'audit interne représente un mécanisme intégré au sein de l'organisation, ayant pour objectif d'évaluer l'exactitude et l'intégrité des données et informations traitées. en particulier celles de nature comptable. Il vise également à assurer la sécurité des opérations, tant sur le plan physique que comptable, à préserver l'intégrité des actifs, et à évaluer la performance des infrastructures et dispositifs d'information »⁸⁴.

Cette définition a fait l'objet de critiques, car l'audit interne ne se réduit pas à un simple dispositif, mais constitue une fonction autonome et essentielle au sein

⁸⁴- Jacques RENARD, LOIS GALLOIS « Théorie et pratique de l'audit interne » organisation Eds Broché, étude : 12/2003, P 62.

de l'organisation. Par ailleurs, elle risque d'amalgamer le rôle de l'audit interne avec les finalités du contrôle interne.

L'institut des Auditeurs Internes (IIA) en juin 1999 a défini que : « L'audit interne constitue une fonction autonome et impartiale, apportant à l'organisation une évaluation sur le degré de contrôle de ses activités, formulant des recommandations pour leur optimisation et participant à la création de valeur.

Cette fonction accompagne l'organisation dans la réalisation de ses objectifs en analysant de façon rigoureuse et organisée ses mécanismes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, tout en proposant des recommandations visant à en améliorer l'efficacité ».⁸⁵

Issu de la charte d'audit d'un important groupe français : « L'audit interne opère dans plusieurs secteurs, notamment la gestion financière, la comptabilité générale et analytique, la trésorerie, le crédit ainsi que le recouvrement des créances., ainsi que dans l'accompagnement des fusions et acquisitions. Il s'étend également à des domaines opérationnels, tels que la supervision des stocks, les opérations d'approvisionnement et de logistique, la protection des actifs, ainsi que l'analyse de la conformité et de l'efficacité des procédures de gestion. »⁸⁶

Nous pouvons également définir l'audit interne « une activité réalisée par un service de l'entreprise, répondant au moins au critère d'indépendance de jugement. En effet, l'audit ne peut être effectué que si l'on reste impartial et ne cumule pas les rôles de juge et de partie prenante. »⁸⁷

Autres explications de l'audit interne :

- « L'audit interne analysera les activités des différentes fonctions afin de favoriser des améliorations et d'assurer une mise en œuvre rigoureuse des politiques et procédures établies au sein de l'organisation.»⁸⁸

⁸⁵- Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Definition of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: IIA, P34.

⁸⁶- Bernard GRAND, Bernard VERDALLE « Audit comptable et financier » ; éd Economica octobre 2002, P30.

⁸⁷- ALLAL HAMINI ; l'audit comptable et financier ;1ère édition BERTI ;2002 ; P7

⁸⁸- ALLAL HAMINI ; Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable : Entreprise publique économique, Alger : Office de publications universitaires, 2003, P 35.

- « L'audit interne consiste en une évaluation régulière réalisée par un expert qualifié et indépendant, visant à formuler une opinion éclairée sur la conformité et la fiabilité des états financiers. Par essence, il est au service de la direction générale.»⁸⁹
- « L'Assemblée américaine des auditeurs internes a caractérisé l'audit interne comme une activité d'examen objective et autonome, dédiée à l'évaluation des processus et des systèmes au sein des organisations., exercer au sein de l'entreprise pour analyser les différentes activités et de les jugées et évaluées pour atteindre un but, c'est-à-dire servir l'administration »⁹⁰
- « La fonction d'audit représente ainsi un levier de vigilance et de rigueur, visant à prévenir et corriger les irrégularités, à limiter le gaspillage, à remédier aux négligences, aux fautes professionnelles ainsi qu'aux infractions économiques.»⁹¹.
- D'après la définition établie par l'institut des Auditeurs Internes (IIA) le 29 juin 1999, l'audit interne est une activité d'évaluation et d'accompagnement ayant pour objectif d'optimiser l'efficacité opérationnelle et la performance d'une organisation. En tant qu'activité stratégique, il est principalement exercé en interne, bien que le recours à des prestataires extérieurs puisse être envisagé si nécessaire ; En tant que fonction autonome, l'audit interne est placé sous la responsabilité de la Direction générale tout en entretenant une collaboration étroite avec le Comité d'audit. Axé sur les enjeux stratégiques de l'organisation, il mène des missions qualifiées d'expression d'assurance, consistent à évaluer l'ensemble des processus, des fonctions et des opérations. Une attention particulière est accordée aux processus de gestion des risques, de contrôle

⁸⁹ - ALLAL HAMINI ; Idem, P 35.

⁹⁰- Bernard GRAND, Bernard VERDALLE, « Audit comptable et financier, Op cit, P30

⁹¹- LEMANT Olivier, « la conduite d'une mission d'audit interne », édition DUNOD 1995, P56.

interne et de gouvernance d'entreprise. En outre, sa mission de conseil, exercée tant auprès de la Direction générale que des directions opérationnelles et fonctionnelles, s'appuie sur des normes strictes. Cette fonction exerce un rôle crucial dans la création de valeur ajoutée pour l'organisation.

- Définition approuvée le 21 mars 2000 par l'institut Français de l'audit interne et du contrôle interne (IFACI) :

« En tant que fonction autonome et objective, l'audit interne fournit à l'organisation une garantie sur la performance et l'efficacité de ses processus opérationnels. Il joue un rôle de conseil en proposant des améliorations destinées à optimiser les performances et à accroître la valeur ajoutée. En procédant à une évaluation rigoureuse et structurée des dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance, il accompagne l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs et formule des recommandations pour renforcer l'efficacité de ces processus ».

1.2. Historique de l'audit interne

Les origines de l'audit remontent à l'Antiquité, parallèlement au développement de la comptabilité, où des examinateurs étaient désignés pour contrôler la véracité des comptes. Le mot "auditeur" trouve son origine dans le latin auditor, signifiant initialement "celui qui écoute" ou "celui qui entend", avant d'évoluer vers le sens de "celui qui analyse et comprend". Ce mot était employé par les Romains pour désigner les inspections réalisées au nom de l'empereur afin de surveiller l'administration des provinces. Toutefois, ce n'est qu'au XIII^e siècle que cette activité a été officiellement reconnue comme une profession, notamment sous le règne d'Édouard I^{er} d'Angleterre, qui autorisa les barons à désigner des auditeurs responsables du contrôle des finances.

Il est primordial de solliciter une entité ou un expert indépendant pour examiner les comptes, car un propriétaire ou un investisseur avisé ne peut se fier aveuglément à la direction ou à l'administrateur d'une entreprise, au risque de s'exposer à d'éventuelles fraudes. C'est dans cette optique que, depuis 1867, la

France a instauré l'obligation de confier la supervision des états financiers des entreprises à un ou plusieurs commissaires aux comptes.⁹²

Le terme "audit" n'a été véritablement introduit en France qu'au début des années 1960, une période où le pays était plus familier avec l'idée de contrôle comptable. Cette transformation s'est opérée avec l'émergence des cabinets anglo-saxons, qui ont diffusé ce terme désignant les actions de "contrôler", "vérifier" et "analyser". En plus d'examiner et d'évaluer les procédures comptables, ces cabinets ont progressivement initié des recommandations, introduisant ainsi une dimension de conseil destinée à optimiser la gestion des processus financiers et comptables. Avec le temps, les champs d'intervention de l'audit se sont diversifiés, donnant naissance à plusieurs déclinaisons : audit comptable et financier, de conformité, social, opérationnel, juridique, stratégique, de sécurité ou informatique. Néanmoins, il faut souligner qu'aucun cadre légal strict ne définit encore clairement le concept d'audit.⁹³

1.3 L'évolution de la fonction d'audit interne :

L'audit interne a bien évolué depuis la crise économique. Initialement centré sur des compétences et des connaissances comptables, il a élargi son champ d'action en appliquant ces compétences à d'autres domaines. À présent, l'audit interne s'est imposé comme une fonction à part entière, tout en poursuivant son évolution et son adaptation aux exigences en constante mutation des organisations.

La fonction d'audit interne, bien que relativement récente, varie encore d'une entreprise à l'autre, même si des initiatives sont menées pour aligner les objectifs et standardiser les méthodes de travail. Il faut mettre en avant que l'audit interne est désormais encadré par des normes internationales qui régissent sa pratique.

Cependant, la fonction d'audit interne est encore fréquemment perçue, tant dans la pratique que par les audités, comme une forme de « police de contrôle », alors que son rôle véritable consiste à évaluer l'efficacité des mesures mises en place pour assurer la gestion et le contrôle des activités.

Bien que l'aspect comptable et financier demeure essentiel, l'audit s'étend désormais à l'ensemble des domaines de l'entreprise. Afin de garantir que les

⁹² - Guilloux, V., & Montagné, S. (2002). Histoire de l'audit : des origines à aujourd'hui. Comptabilité et Audit, P 65.

⁹³ - Guilloux, V., & Montagné, S. (2002). Histoire de l'audit, Op cit, P 67.

divers processus sont correctement maîtrisés, il est nécessaire d'ajuster la fréquence des audits en fonction du niveau de risque associé à chaque processus, entité ou secteur.⁹⁴

Enfin, grâce aux préconisations issues de ses évaluations, l'audit interne remplit également une fonction de conseil auprès des décideurs, les accompagnant dans la gestion et l'optimisation des activités.

1.4. Objectifs et rôle de l'audit interne

Cette section a pour objectif d'analyser le rôle dévolu à l'audit interne dans la gouvernance d'une organisation

1.4.1 Objectifs de l'audit interne

Le but principal de l'audit interne est d'accompagner les dirigeants dans leurs activités quotidiennes en leur offrant des informations pertinentes et à jour.

Pour parvenir à cet objectif fondamental, l'auditeur interne doit établir des buts intermédiaires précis facilitant sa réalisation.

Selon RENARD, « Une personne qui ne se fixe pas d'objectifs n'a aucune chance de les réaliser. Ces objectifs sont établis en fonction du système de contrôle interne instauré »⁹⁵.

Selon BOUVIER⁹⁶, « Le contrôle constitue un dispositif permettant de vérifier que les actions mises en œuvre et les résultats obtenus sont en adéquation avec les objectifs stratégiques définis. ».

L'auditeur interne veille à la complétude, à la précision et à la validité des informations. Il s'assure également du respect des lois et réglementations tout en garantissant la protection des actifs de l'organisation.

Selon OBERT et MAIRESSE ⁹⁷, « Les tâches d'audit fournissent aux utilisateurs des rapports financiers, qu'il s'agisse d'investisseurs, d'actionnaires,

⁹⁴ - <https://articles.qwincy.fr/fr/blog/%C3%A9volutions-et-d%C3%A9fis-actuels-dans-laudit-interne>

⁹⁵- JACQUE RENARD ; « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op Cit ;2010 ;p170.

⁹⁶- BOVIER Amne-Marie ; « management des entreprises en24 fichiers » ;édition DUNOD ; 2008 ;p 49

⁹⁷- OBERT et MAIRESSE ; « DSCG4 comptabilité et audit, manuel et application » ;2ème Edition DUNOD ;2015 ;P102

d'employés, de créanciers ou d'autres parties prenantes, des informations fiables, similaires à celles fournies par les dirigeants. Elles ont pour objectif de diminuer le déséquilibre d'information entre les divers acteurs économiques. »

L'audit a pour finalité essentielle d'offrir à l'auditeur la possibilité d'émettre une appréciation sur la crédibilité et la véracité des données communiquées.

1.4.2 Le rôle du service d'audit interne dans une organisation

La gouvernance des moyens organisationnels et la coordination des activités constituent un enjeu majeur. L'entité doit sans cesse adapter ses processus afin de s'ajuster aux évolutions de son environnement. Cela implique la conception d'une structure efficiente et l'instauration d'un dispositif de contrôle strict.

FRÉRY ⁹⁸ disait : « L'entreprise peut être perçue comme une chaîne de valeur, où chaque étape est conçue pour accroître la valeur de l'offre destinée au client, dans le but de le convaincre de payer un prix plus élevé pour ce qu'on lui propose »

La fonction d'audit interne occupe une place essentielle dans la dynamique opérationnelle d'une organisation. C'est pour cette raison que SWENZEN soulève son inquiétude concernant le manque d'attention des investisseurs envers les structures de contrôle interne. Il déclare : « Les investisseurs qui ignorent les problématiques relatives aux structures de contrôle prennent des risques majeurs ».⁹⁹ Il est évident qu'une entreprise dépourvue de structure de contrôle se retrouve vulnérable à de nombreux risques.

Bien que les bénéfices d'un service d'audit interne soient considérables, de nombreux dirigeants restent réticents à l'instaurer dans leur organisation. Certains

⁹⁸- FRÉRYE Frédéric ; « MBA-l'essentiel du management par les meilleurs professeurs » ; édition d'organisation EROLLES ; 2008 ; P115

⁹⁹- SWENSEN David ; 2009, « gestion de portefeuille institutionnel » ; MAXIMA ; Paris ; P412

estiment que l'auditeur interne pourrait freiner leurs décisions, tandis que d'autres le perçoivent comme un contrôleur à écarter, le considérant comme un frein plutôt qu'un atout.

Nous tenons à rappeler aux chefs d'entreprise que l'auditeur interne n'est ni un agent de surveillance ni un frein à leur gestion. Au contraire, il apporte des informations fondamentales garantissant le bon déroulement des activités de l'organisation. À ce propos, RENARD a précisé cette perspective en affirmant : « Il faut insister sur le fait que la mise en place d'un audit interne ne porte en rien atteinte à la liberté décisionnelle des Directions Générales. Toutefois, l'audit interne a pour mission d'analyser, de confronter et d'apprécier ces décisions, d'en évaluer les impacts et de mettre en lumière les éventuels risques ou contradictions.»¹⁰⁰.

Bien que cette fonction ne soit pas toujours appréciée, elle joue un rôle important pour prévenir tout dérapage et préserver l'entreprise. Cela rejoint parfaitement les propos de RENARD : « L'audit interne peut être comparé à l'odeur du gaz : bien qu'il ne soit pas toujours plaisant, il peut parfois prévenir des catastrophes. »¹⁰¹.

La fonction d'audit interne joue un rôle clé dans la conception et l'ajustement d'un système de contrôle interne aligné sur les particularités et les impératifs des activités de l'organisation. Ce système vise à prévenir divers types de risques, notamment :

- Le manquement aux lois et règlements en vigueur pour l'entreprise ;
- La présence de coûts superflus ou dissimulés ;
- L'arrêt ou le dysfonctionnement d'une activité stratégique ;
- La diminution ou la perte de revenus ;
- La détérioration, la disparition ou le vol d'actifs.
- La déception des clients ;

¹⁰⁰- JACQUE RENARD ; « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op cit, P75

¹⁰¹- JACQUE RENARD ; Idem, P75

- Les fraudes, malversations ou conflits d'intérêts ;
- Les détournements de ressources ;
- Les conflits internes au sein de l'organisation.
- Les fautes pouvant conduire à des choix managériaux inadaptés.

Il fournit à l'organisation des moyens de gestion incontournables pour optimiser l'atteinte de ses finalités.

Selon BACHY, « L'audit interne soutient l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs en analysant de manière structurée et approfondie les mécanismes de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance. Il formule également des préconisations visant à optimiser leur performance et leur efficience.»¹⁰².

CATTAN souligne dans le même esprit que « La mission du service d'audit interne consiste à examiner le dispositif de contrôle interne afin d'en évaluer l'efficience et l'adéquation. Il émet également des recommandations stratégiques visant à renforcer son efficacité dans les domaines relevant de sa compétence. »

103

La fonction d'audit interne vise à optimiser les processus de l'organisation en établissant des dispositifs de contrôle performants à travers toutes les sphères d'activité de l'entreprise. Ainsi, il devient impératif pour toute organisation de disposer d'un service capable de minimiser au maximum les risques.

SWENSEN souligne l'importance de la prévision pour minimiser les risques et attire l'attention sur les conséquences de structures de contrôle inadéquates. Il affirme : « Des structures de contrôle mal adaptées créent un environnement propice à une série de problèmes, allant des coûts supplémentaires récurrents à des crises soudaines pouvant faire l'objet de médiatisation. Des dispositifs de contrôle inadéquats augmentent la vulnérabilité des investisseurs face aux fraudes et aux dysfonctionnements. « Afin d'éviter de telles situations, il est crucial

¹⁰² BACHY Bruno ; « toute la fonction de management » ; Edition DUNOD ;Paris ;2010 ;P80

¹⁰³ CATTAN Michel ; « guide de processus, passons à la pratique » ; 2é édition ; AFNOR ;2008 ;P213

d'anticiper et de concevoir avec rigueur des mécanismes de contrôle efficaces.
»¹⁰⁴

D'après LACOLARE, « L'audit représente un outil stratégique essentiel pour accroître la création de valeur au sein de l'organisation .»¹⁰⁵

Selon BESLUAU, « Toute directive issue de la direction générale doit être suivie d'une vérification de son application sur le terrain : c'est à ce moment qu'intervient le contrôle. Toute stratégie mise en place nécessite un suivi rigoureux afin de garantir son application effective, ce qui souligne l'importance d'un dispositif de contrôle. »¹⁰⁶, le SAI a pour rôle de s'assurer que les directives et décisions prises par la direction sont bien mises en œuvre sur le terrain et respectées dans les différentes opérations de l'entreprise..

La citation de BARRY souligne l'importance de la définition claire des tâches au sein de chaque fonction de l'entreprise pour garantir l'efficacité du contrôle interne. Un contrôle interne solide dépend de la clarté des responsabilités attribuées, permettant ainsi une gestion plus efficace des risques et une meilleure conformité aux procédures établies. ¹⁰⁷

Même un système de contrôle interne bien conçu comporte des limites, ce qui oblige l'entreprise à recourir à des outils de gestion supplémentaires, plus efficaces et performants.

Cette perspective est soutenue par l'expert en comptabilité YAICH (2010 :11), qui souligne que « Même avec une conception rigoureuse et une mise en place minutieuse, un système de contrôle interne demeure imparfait et ne suffit pas à assurer à lui seul une gestion optimale des activités de l'entreprise. »¹⁰⁸

¹⁰⁴ - SWENSEN David ; « gestion de portefeuille institutionnel » ;Op cit;P412

¹⁰⁵- LACOLARE Vincent ; « pratique l'audit à la valeur ajouté » ;édition AFNOR ;2010 ;p178

¹⁰⁶- BESLUAU Emmanuel ; « management de la continuité d'activité, Assurer la perennité de l'entreprise, planification et mis en œuvre ; Préface de françoistète, édition EYROLLES ;2008 ;p233

¹⁰⁷ BARRY Mamadou ; « audit contrôle interne » ; sous la presses de la sénégalaise de l'imprimerier ;DAKAR ;2009 ;P15

¹⁰⁸- YAICH Makrame ; « le pilotage du système de contrôle interne » ;2010 ;P11

Selon MOUGIN, « L'audit interne a pour vocation de nous alerter régulièrement sur les évolutions de notre environnement ainsi que sur la nécessité d'adapter et d'actualiser nos méthodes de travail. » ¹⁰⁹.

Hélas, les entreprises se focalisent fréquemment sur leurs activités courantes, négligeant ainsi certains aspects stratégiques, ce qui peut les exposer à une variété de risques.

1.5 Les différents types d'audit :

L'audit financier et comptable :

À l'origine, l'audit consistait en une analyse approfondie des données comptables, car les entreprises génèrent principalement des informations financières.

Avec la transformation du paysage économique, les données comptables se sont accrues en volume et en complexité. Très vite, il est devenu irréalisable de vérifier intégralement les milliers d'opérations enregistrées dans certaines comptabilités à certifier.

Cette situation a favorisé un engouement grandissant pour le contrôle interne des entreprises auditées, englobant l'ensemble des mécanismes de sécurité intégrés à leur structure et à leurs processus opérationnels.

Ainsi, l'audit financier met l'accent sur les aspects du contrôle interne susceptibles d'affecter la fiabilité de l'information comptable, en garantissant la sécurisation des transactions et la protection du patrimoine de l'entreprise :¹¹⁰

La bonne gestion d'une entreprise ne se limite pas à sa performance économique, généralement évaluée à l'aide d'indicateurs comptables, mais englobe également sa performance stratégique.

La performance stratégique revêt une dimension plus globale, représentant la capacité d'une organisation à concevoir et à déployer des stratégies efficaces en adéquation avec ses objectifs.

¹⁰⁹ MOUGIN Yvon ; « les nouvelles pratiques de l'audit interne et de management QSEDD » ; édition AFNOR.2008 ;P35

¹¹⁰- Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, "Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance", Éditions Dunod, 2008,P 350.

Le contrôle interne englobe l'ensemble des dispositifs organisationnels mis en place afin de garantir une performance optimale, aussi bien sur le plan économique que stratégique.

L'intérêt se concentre sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui a conduit à l'émergence du concept d'audit opérationnel, également appelé audit des activités.

L'audit opérationnel vise principalement à accompagner les centres de décision de l'entreprise en les aidant à exercer pleinement leurs responsabilités. Il leur apporte des analyses objectives, des évaluations approfondies, des recommandations adaptées et des observations pertinentes sur les activités évaluées.

L'audit opérationnel évalue l'efficacité et la performance des SI ainsi que des structures organisationnelles en place. Il inclut plusieurs types.

L'audit des fonctions :

L'objectif de l'audit opérationnel est de vérifier que les diverses fonctions de l'entreprise (achat, production, vente, investissement, ressources humaines, etc.) disposent des sécurités adéquates et fonctionnent de manière efficace.

L'audit des opérations :

L'audit opérationnel a pour objectif de vérifier la mise en œuvre rigoureuse des procédures au sein des diverses fonctions de l'entreprise. Par exemple, la procédure d'approvisionnement couvre l'ensemble du processus, allant de l'identification du besoin par la production, à la validation de la commande par le service achats, jusqu'au règlement du fournisseur par la trésorerie.

L'audit stratégique : ¹¹¹

L'audit opérationnel contribue à la mise en place de dispositifs permettant aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques avisées, de suivre les performances associées et d'effectuer les ajustements requis. Une approche plus souple, l'audit stratégique, consiste en une analyse critique des orientations stratégiques adoptées par les dirigeants.

L'audit juridique :

¹¹¹ - Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). Management Control Systems. McGraw-Hill Education, P458.

L'objectif de l'audit juridique est de garantir la conformité aux exigences légales des processus en place et d'apprécier la pertinence et l'efficacité des décisions juridiques prises. Il consiste à analyser les structures juridiques d'une organisation afin d'évaluer leur pertinence et leur performance.¹¹²

L'audit fiscal :

L'audit fiscal consiste à examiner la gestion des questions fiscales par l'entreprise. Cette analyse s'effectue en fonction de critères de conformité aux réglementations fiscales et d'efficacité dans la gestion des obligations fiscales.

L'audit fiscal assure, d'une part, la conformité de l'entreprise avec ses obligations fiscales à travers un contrôle de régularité. Par ailleurs, il examine l'efficacité de la gestion fiscale en évaluant la capacité de l'entreprise à tirer parti des opportunités offertes par la législation fiscale, dans le but de faciliter l'atteinte de ses objectifs stratégiques.¹¹³

L'audit social :

L'audit social a été officiellement reconnu par la Commission européenne dans son Livre Vert de 2001. Il y est défini comme :

« Une analyse méthodique de l'incidence sociale d'une entreprise, réalisée en référence à des normes établies et aux attentes des parties prenantes. »

Cet audit a pour objectif d'évaluer l'impact des activités d'une organisation sur ses parties prenantes et d'analyser son niveau d'engagement en matière de responsabilité sociétale.

L'audit social est également vu comme un levier de gestion et de gouvernance, permettant d'apprécier la manière dont une entreprise gère efficacement les défis humains et sociaux. Cette analyse peut être réalisée à trois niveaux.: l'audit de conformité (vérification des données sociales), l'audit des processus sociaux et l'audit de la performance du système de gestion des ressources humaines.¹¹⁴

¹¹² - Couret, A., & Pébèreau, G. (2009). L'audit juridique : Techniques et pratiques. LexisNexis, P181.

¹¹³ - IFACI. (2020). Guide pratique de l'audit fiscal. Paris: P23

¹¹⁴ - Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). L'audit social et la RSE : Une approche systémique. Dunod.P 215.

À partir de ces éléments, l'audit social doit apporter des réponses aux interrogations suivantes :

- Quelles ressources humaines sont disponibles et pour quel projet ?
- Quels sont les risques sociaux impactant l'entreprise et quels en sont les facteurs déclencheurs ?
- Les décisions de gestion sont-elles alignées avec les objectifs sociaux et économiques de l'entreprise ?

Section 2. Les normes, le positionnement et les attentes de l'audit interne,

L'audit interne se conforme aux normes internationales, telles que celles précisées par l'IFACI, pour son organisation et sa mise en œuvre.

Ces normes reconnaissent que l'audit interne s'exerce dans des contextes juridiques et culturels variés, ainsi que dans des organisations de tailles, de complexités et de structures différentes.

L'audit interne peut être mené par des spécialistes de l'audit, qu'ils appartiennent ou non à l'organisation, à condition de respecter des principes essentiels tels que la rigueur et l'indépendance.¹¹⁵

Les normes visent à :

- Établir les principes essentiels pour la pratique de l'audit interne ;
- Définir une base structurée pour concevoir et mettre en œuvre un audit interne capable de créer de la valeur à grande échelle.
- Déterminer les critères d'évaluation de l'efficacité de l'audit interne.
- Favoriser l'optimisation des processus organisationnels et opérationnels.

Les normes sont composées de principes impératifs, qui incluent :

Des déclarations définissant les conditions essentielles pour exercer l'audit interne de manière professionnelle et évaluer sa performance. Ces principes sont d'application internationale, tant au niveau des services que des individus ;

Des explications destinées à éclaircir Les expressions et concepts employés dans les déclarations.

¹¹⁵- Normes professionnelles internationales, IFACI ; MPA 1220 ; décembre 2013; P27.

D'après TENEAU et AHANDA, « Le référentiel constitue le noyau d'un SI ». Il existe différents types de normes à distinguer.¹¹⁶

1. Types de norme :

Les normes opérationnelles s'appliquant à l'ensemble des départements d'audit, ainsi que les directives spécifiques encadrant leur mise en pratique..¹¹⁷.

1.1 Normes de qualification :

Les normes de qualification spécifient les critères que les organisations et les individus réalisant des missions d'audit interne doivent remplir. Elles incluent les points suivants :

- 1000 – Les missions, prérogatives et responsabilités de l'audit interne doivent être formalisées au sein d'une charte spécifique. Celle-ci doit être en cohérence avec la définition de l'audit interne, le Code de déontologie et Les normes professionnelles. Il incombe au responsable de l'audit interne de la réévaluer périodiquement afin d'en garantir la pertinence. Toute modification ou actualisation doit être validée par la direction générale et du conseil.
- 1100 – L'audit interne doit être effectué en toute indépendance, assurant ainsi l'impartialité des analyses et des conclusions. Les auditeurs internes doivent également mener leurs missions avec une objectivité absolue, sans aucune influence extérieure qui pourrait altérer leur jugement.
- 1200 – Compétence et éthique professionnelle : Les missions doivent être menées avec les compétences requises et un sens de l'éthique professionnelle strict.
- 1300 – Il appartient au responsable de l'audit interne de développer et de faire vivre un mécanisme d'évaluation et de progression qualitative, s'appliquant à tous les aspects du processus d'audit interne.

¹¹⁶- TENEAU Gilles ; « guide commenté des normes et référentiels » ; Editions d'organisations ERYLLOS ;2009 ;P116

¹¹⁷- CRIPP (2017), LES LIGNES DIRECTRICES DE MISE EN ŒUVRE Normes professionnelles ; IIA, www.theiia.org, P 57.

1.2 Les normes de fonctionnement :

Les normes de fonctionnement décrivent les spécificités des missions d'audit interne et établissent les critères d'évaluation de la qualité et de l'efficacité des prestations réalisées. Elles incluent les éléments suivants :

- 2000 – Pilotage de l'audit interne : Le responsable de l'audit interne doit assurer une gestion efficiente de cette fonction afin de maximiser sa contribution à la création de valeur pour l'organisation.
- 2010 – Programmation : directeur de l'audit interne doit élaborer un planning appuyé sur une analyse des vulnérabilités, assurant ainsi l'établissement de priorités alignées sur les buts stratégiques de l'organisation.
- 2100 – Étendue des missions : Il revient à l'audit interne d'examiner les structures de gouvernance, les systèmes de gestion des risques et les dispositifs de contrôle, tout en participant activement à leur perfectionnement au moyen d'une démarche organisée.
- 2200 – La préparation de la mission exige que les auditeurs internes conçoivent et formalisent un plan décrivant les objectifs, l'étendue de l'intervention, la période estimée d'exécution ainsi que les moyens humains, matériels et financiers mobilisés.
- 2300 – Exécution de la mission : Il incombe aux auditeurs internes d'identifier, d'examiner, d'apprécier et de consigner les données pertinentes en vue d'atteindre les objectifs fixés.
- 2400 – Etablissent un cadre pour la pratique professionnelle de l'audit interne, en définissant les principes, les exigences et les responsabilités des auditeurs internes, ainsi que les règles de communication des résultats des audits.
- 2500 – Suivi des mesures correctives : le chef de l'audit interne est tenu d'instaurer des mécanismes de suivi par rapport aux mesures prises à la suite des recommandations d'audit, afin de vérifier leur mise en œuvre par la direction.
- 2600 – Si le chef de l'audit interne perçoit que la direction générale admet un risque persistant au-delà du seuil acceptable., il doit prendre l'initiative de soulever ce point auprès de la direction. Si aucune solution satisfaisante n'est adoptée, la question doit être portée devant le conseil pour une décision finale.¹¹⁸

¹¹⁸ - CRIIP (2017), les lignes directrices de mise en œuvre normes professionnelles Op Cit.P. 219.

1.3 Les directives d'application :

Les directives d'application précisent les exigences relatives aux critères de qualification et de performance, en définissant les critères à appliquer lors des missions d'audit interne, qu'elles soient liées à l'assurance ou au conseil.

Au cours des missions d'assurance, l'auditeur interne doit réaliser une analyse indépendante et impartiale pour formuler des conclusions ou des opinions sur une entité, un processus, un système ou toute autre sphère d'intervention.

Il définit de manière autonome la nature et l'étendue des missions d'assurance.

Dans le cadre des missions de conseil, l'auditeur interne doit adopter une approche objective et d'assurer un rôle de gestion ou de prise de décision dans les processus évalués.¹¹⁹

Code de déontologie :

D'après l'IFACI, le Code de déontologie de l'Institut établit les principes essentiels régissant l'activité et les modalités de l'audit interne, ainsi que Les normes de comportement définissant les attentes à l'égard des auditeurs internes¹²⁰.

Selon les recommandations de l'IFACI, le Code de Déontologie représente la référence en matière d'éthique pour l'ensemble des activités d'audit interne. Il précise également les règles de conduite auxquelles les auditeurs internes doivent se conformer. S'adressant tant aux praticiens qu'aux entités offrant des prestations d'audit interne, ce code a pour objectif de consolider une culture éthique au sein de la discipline.

D'après RENARD, le code stipule quatre principes majeurs, qui sont détaillés en douze règles de conduite. Ces principes sont :

- L'intégrité, qui constitue la fondation de la confiance envers les auditeurs ;
- L'objectivité, qui est liée à l'indépendance, déjà mentionnée ;
- La confidentialité, qui est cruciale, sauf en cas d'obligation légale ;

¹¹⁹ - IFACI (2013), Normes Internationales pour la Pratique de l'Audit Interne, Paris: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, P 37.

¹²⁰- IFACI (2013), Normes Internationales pour la Pratique de l'Audit Interne, Op Cit; P39.

La compétence nécessite de mettre à jour ses connaissances de manière continue. Les 12 principes éthiques issus de ce cadre exigent, entre autres, l'exécution des missions avec honnêteté et rigueur morale, se conformer à la législation, éviter toute participation à des activités illégales, adhérer à une éthique rigoureuse, faire preuve d'impartialité, ne pas accepter de quoi que ce soit susceptible de nuire au jugement, signaler les faits pertinents, préserver la confidentialité des informations, ne pas tirer un avantage personnel, se limiter aux tâches que l'on est apte à accomplir, chercher à améliorer ses compétences et se conformer aux normes établies.

2. Le positionnement et les attentes de l'audit interne

2.1 Le positionnement de l'audit interne au niveau d'entreprise

Quoi qu'il existe des points communs et des ressemblances entre l'audit interne et les autres fonctions d'audit et de de contrôle, l'audit interne se démarque par rapport à ces dernières dans ce qui suit :

2.2 L'audit interne et l'audit externe

Certes, la fonction d'audit interne trouve son d'origine de l'audit externe, mais toutefois les points de différences sont multiples.

L'audit externe constitue une fonction autonome dans l'entreprise, ayant pour rôle d'attester de la conformité des comptes, des résultats et des états financiers. »¹²¹.

D'autres définitions plus précises annoncées par les commissaires aux comptes : « L'audit externe atteste de la conformité, de la sincérité et de la représentation fidèle des états financiers et des comptes de l'entité auditée.»¹²².

L'audit externe est mené par des cabinets spécialisés indépendants, tels que des commissaires aux comptes ou de grands cabinets nationaux et internationaux.

Avant d'examiner les différences entre ces deux fonctions, il est essentiel d'identifier deux termes clés : l'auditeur interne et l'auditeur externe.

2.2.1 L'auditeur interne

¹²¹- JACQUE RENARD ; « théorie et pratique de l'audit interne » ; Op cit; P80

¹²²- JACQUE RENARD ; Idem ;P80

Définition : L'auditeur interne est un membre du personnel de l'entreprise. La tâche essentielle de l'auditeur interne consiste à s'assurer de la conformité aux procédures établies, généralement définies et implantées par la direction de l'entreprise. Son approche repose principalement sur la méthode d'observation.

L'auditeur interne analyse et interagit avec les employés dans leur environnement de travail afin d'évaluer leurs méthodes et pratiques. Sur le terrain, il peut identifier des ajustements potentiels pour optimiser la productivité ou simplement s'assurer de la bonne application des procédures en vigueur. ¹²³

Outre sa mission principale, l'auditeur interne peut également assumer d'autres responsabilités liées à l'organisation, telles que :

- La réalisation de contrôles organisationnels,
- La conduite d'un audit financier pour identifier d'éventuelles défaillances.
- Un auditeur interne compétent examine minutieusement tous les services de l'entreprise, sans rien négliger. Son objectif est de dresser un bilan complet comprenant les éléments marquants, les insuffisances et les dysfonctionnements constatés.

Un auditeur compétent doit avoir une parfaite maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise afin de repérer les moindres failles. Ce métier d'expertise exige des compétences techniques solides, mais aussi d'importantes qualités humaines et relationnelles. La capacité à communiquer efficacement avec les différents collaborateurs est essentielle.

La diplomatie joue un rôle clé, car l'auditeur, dépourvu de lien hiérarchique direct avec les employés, peut être perçu négativement, parfois vu comme un observateur intrusif plutôt qu'un professionnel engagé à identifier des pistes d'amélioration.

Les défis rencontrés par l'auditeur interne : Le métier d'auditeur interne comporte plusieurs défis au quotidien, parmi les principales difficultés figurent :

Un accès restreint et un manque d'autonomie : Pour diverses raisons, telles que la confidentialité, l'auditeur peut être limité dans son accès à certaines informations ou dans la mise en œuvre des solutions qu'il juge adaptées, ce qui freine son efficacité.

¹²³ - Petite-Entreprise.net, (2015) ; <https://www.petite-entreprise.net/P-3373-87-G1-l-auditeur-interne-et-l-auditeur-externe-quelles-differences.html>

La monotonie des tâches : Les missions de l'auditeur, centrées sur l'observation des employés au travail, peuvent s'avérer répétitives et peu stimulantes.

Une image négative auprès des employés : L'auditeur est parfois vu comme un « espion » agissant pour la direction, ce qui peut compliquer l'établissement de relations de confiance. À cela s'ajoute le défi culturel, notamment lorsqu'il doit auditer des équipes opérationnelles ayant des contextes ou des pratiques très éloignés de celles du siège social.

L'audit interne : un métier stimulant et enrichissant : Exercer en tant qu'auditeur interne implique une connaissance approfondie des différents services de l'entreprise, de leur fonctionnement et de leurs processus.

Cette vision globale permet à l'auditeur de développer des compétences variées et de maîtriser les rouages de l'organisation.

Cette expertise transversale est très recherchée et peut accélérer l'évolution rapide au sein de la hiérarchie de l'entreprise. En surmontant les défis propres à ce métier, l'auditeur interne accède à une expérience riche et valorisée, ouvrant la voie à des carrières diversifiées et polyvalentes.

2.2.2. L'auditeur externe :

Définition : Contrairement à l'auditeur interne, l'auditeur externe intervient en tant que professionnel indépendant, extérieur à l'entreprise. Son rôle implique de se déplacer au sein de l'organisation pour effectuer ses travaux. Bien que ses missions soient similaires à celles de l'auditeur interne, elles peuvent varier en fonction des spécificités culturelles de l'entreprise et des procédures en vigueur.

Les avantages de l'auditeur externe :

- Un environnement de travail différent : Contrairement à l'auditeur interne, l'auditeur externe évolue dans un cadre distinct, ce qui présente des opportunités uniques.
- Absence de conflits internes : Étant extérieur à l'entreprise, il n'est pas perçu comme un "espion" ou un "traître" par la direction, mais comme un intervenant indépendant, ce qui facilite les relations professionnelles.

- Diversité des expériences : En intervenant dans des secteurs variés et enrichissants, l'auditeur externe devient un expert polyvalent, accumulant des compétences spécialisées dans plusieurs domaines.
- Opportunités relationnelles : Grâce à ses missions multiples, il rencontre régulièrement de nouvelles personnes et découvre différents environnements sociaux, ce qui enrichit son réseau et ses expériences.

Les limites du métier d'auditeur externe :

Malgré ses nombreux avantages, cette profession comporte aussi des défis qu'il est important de considérer :

- Manque d'appartenance : Ne faisant pas partie intégrante de l'entreprise, l'auditeur externe peut ressentir une distance. Chaque mission implique une immersion temporaire dans une nouvelle organisation, nécessitant une adaptation constante à sa culture et à ses pratiques.
- Défis relationnels : En tant qu'intervenant extérieur, il peut être perçu comme un étranger, ce qui complique parfois les échanges avec les employés. Diagnostiquer des problèmes ou identifier des défaillances peut ainsi devenir délicat.
- Perspectives d'évolution limitées : La carrière d'un auditeur externe peut parfois manquer de progression claire, ce qui pousse certains à envisager une reconversion professionnelle après plusieurs années.

En somme, le métier d'auditeur externe est enrichissant et offre de nombreuses opportunités, mais il nécessite une capacité d'adaptation, de communication et de résilience face aux défis spécifiques qu'il impose.

Tableau 5 : comparaison entre l'auditeur interne et l'auditeur externe

	Auditeur interne	Auditeur externe
Le statut	Personnel de l'entreprise	Un professionnel exerçant au sein d'un cabinet tout en conservant une indépendance juridique.
Objectif	Apprécie le contrôle interne et amélioré les fonctions de l'entreprise	Attester de la conformité, de l'exactitude et de la représentation fidèle des comptes, des résultats et des états financiers.
Bénéfice	il travaille pour le bénéfice de responsable	Il travaille pour le bénéfice de tous ceux qui en besoin (actionnaire, banquiers,...)
Champ d'application	Plus large dans son périmètre, il couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise sous tous leurs aspects.	Elle cible les fonctions qui génèrent des chiffres et des données pouvant affecter les résultats, en particulier lorsqu'elles sont saisies à leur point d'origine.
Prévention de la fraude	Intéressé par toute fraude ayant une incidence sur la performance des activités	Intéressé par toute fraude à une incidence sur les résultats
Indépendance		Il s'agit de la fonction exercée par un

		professionnel indépendant.
Périodicité	Il est intégré de manière continue au sein de l'entreprise.	Il réalise sa mission de manière ponctuelle, bien qu'il existe des situations où il intervient tout au long de l'année, maintenant une relation constante avec ses interlocuteurs.
Méthode	Il utilise des méthodes spécifiques	Il emploie diverses méthodes pour accomplir ses missions, telles que l'analyse, l'inventaire et les états de rapprochement.

Source : élaboré par nous-mêmes

Synergies entre l'audit interne et l'audit externe : L'audit interne apporte un soutien à l'audit externe, ce dernier pouvant s'appuyer sur certaines analyses de l'audit interne pour renforcer ses conclusions et apprécier la fiabilité des comptes.

L'auditeur interne, bien que moins familiarisé avec l'environnement externe, possède une expertise approfondie sur les processus et le fonctionnement interne de l'entreprise.

L'audit externe vient en complément de l'audit interne : une fois que l'auditeur externe a procédé à l'évaluation des activités de l'entreprise, l'auditeur interne peut s'appuyer sur cette analyse pour approfondir ses propres investigations. Cette démarche lui permet d'obtenir des informations supplémentaires afin d'affiner ses conclusions et de renforcer la pertinence de ses recommandations.

L'auditeur externe dispose d'une expertise approfondie sur l'environnement économique et possède une connaissance élargie des entreprises évoluant dans le

même secteur d'activité, ce qui lui permet d'apporter une perspective comparative et stratégique.

La collaboration entre l'audit interne et l'audit externe est consolidée conformément aux normes professionnelles de l'audit interne, lesquelles précisent que « Le responsable de l'audit interne est chargé de déployer une planification stratégique centrée sur l'évaluation des risques, permettant ainsi de définir des priorités en cohérence avec les objectifs de l'organisation »

a- Les prestations externes :

Selon l'Institut de l'Audit Interne, les prestations externes sont définies comme l'assistance ponctuelle de cabinets spécialisés dans le domaine audité, que ce soit pour la formation, la méthodologie ou le conseil. Ce type de service est encadré par la norme 1210.A1, qui permet de s'inspirer de deux éléments principaux fournis par ces prestataires :

- Ne sont pas seulement des auditeurs externes.
- Reste ponctuel.

b- La cotraitance :

Selon l'Institut de l'Audit Interne, il s'agit de la formation d'une équipe mixte composée d'auditeurs internes et de consultants externes pour mener à bien une mission spécifique.

Une fois l'équipe constituée, elle travaille sous la direction d'un auditeur interne, qui exerce un leadership, avec une coordination et une concertation continue au sein du groupe.

La ponctualité, dans ce contexte, constitue un principe fondamental qui concerne l'ensemble de la mission.

c- La sous-traitance :

D'après l'Institut de l'Audit Interne, il s'agit d'externaliser certains audits, relatifs à des structures, fonctions ou opérations particulières, en les confiant à un prestataire extérieur pour une période déterminée ou indéterminée. Quelles que

soient les modalités, le sous-traitant opère sous la supervision et conformément aux instructions du directeur de l'Audit Interne. »

d- L'externalisation :

Ce concept repose sur l'externalisation de la fonction d'audit interne, impliquant son exercice en dehors de l'organisation. Cela soulève plusieurs interrogations, notamment :

- L'externalisation entraîne le transfert du personnel impliqué, ce qui amène à s'interroger sur les raisons de cette démarche. ?
- Comment envisager l'exercice de fonctions internes en dehors de l'organisation ?
- Quels sont les réflexes des professionnels ?

L'externalisation de l'audit interne n'est pas valable pour plusieurs arguments :

- L'audit interne est plus performant lorsqu'il est géré par un service intégré à la structure de l'entreprise plutôt que par un organisme externe.
- L'auditeur interne observe rigoureusement les règles professionnelles et éthiques de l'audit interne.
- Une connaissance détaillée du contrôle interne.
- Une capacité renforcée à gérer les enjeux liés à la confidentialité.
- L'externalisation ne garantit pas nécessairement une réduction des coûts, notamment si une disponibilité permanente est exigée.

Afin d'optimiser la fonction d'audit interne externalisé, l'IIA a mis en place plusieurs mesures d'amélioration, parmi lesquelles:

- Optimiser la performance tout en maîtrisant les coûts.
- Chercher à renforcer la coordination avec la direction.
- Favoriser la création d'opportunités d'innovation.
- Adopter une approche proactive : utiliser l'audit interne comme un levier stratégique de transformation, en cohérence avec les objectifs organisationnels et les attentes des parties prenantes.

2.2.3. L'audit interne et le conseil ou consultant externe :

Dans cette section, nous allons expliquer la différence entre l'audit interne et le consultant externe, ainsi que la confusion entre auditeurs externes et consultants externes.

Les points qui distinguent l'auditeur interne du consultant externe sont les suivants :

- Nous faisons appel à un consultant lorsqu'il y a un problème précis correspondant à sa compétence.
- L'objectif de sa mission est spécifié de manière exacte, avec une échéance clairement fixée.
- Il est placé sous la responsabilité d'un supérieur déterminé.

2.2.4. L'audit interne et l'inspection :

L'auditeur interne et l'inspecteur interne sont tous les deux employés de l'entreprise. Leurs fonctions présentent des distinctions permettant d'éviter toute confusion:

- L'inspection détecte les fraudes, mais ne remet pas en cause les règles et directives de l'entreprise.
- La mission de l'inspecteur consiste en réalisation d'un contrôle exhaustif des opérations.
- Elle peut potentiellement utiliser les informations révélées par l'audit interne pour examiner les opérateurs concernés ou ceux qui pourraient l'être.

Ces spécificités appellent un profil différent de celui de l'auditeur interne.

2.2.5 L'audit interne et le contrôle de gestion

L'audit interne et le contrôle de gestion représentent des fonctions clés dans l'entreprise, bien qu'elles diffèrent par leurs objectifs et leurs approches.

L'audit interne a évolué d'un simple contrôle comptable vers une fonction de soutien à la gestion, visant à garantir le bon fonctionnement des opérations.

Au départ centré sur l'analyse des coûts, le contrôle de gestion a progressivement intégré le suivi budgétaire, pour devenir aujourd'hui un instrument fondamental de pilotage stratégique de l'entreprise.

Les ressemblances

- Les deux fonctions englobent l'intégralité des activités de l'entreprise, ce qui les rend universelles.
- L'auditeur interne et le contrôleur de gestion planifient à long terme, ne sont pas des opérationnels.
- Les deux fonctions sont en pleine d'évolution, étant relativement récentes. Cela entraîne une multiplication des questionnements et des incertitudes.
- L'attachement des deux fonctions garantit leur indépendance ainsi que leur autonomie.

Les différences :

- La différence se situe au niveau des objectifs : l'audit interne évalue l'efficacité du contrôle interne, tandis que le contrôle de gestion privilégie l'analyse de l'information plutôt que des procédures.

Les responsabilités du contrôle de gestion sont :

- Élaborer le SI.
- Favoriser l'organisation de l'entreprise en assurant une répartition optimale des responsabilités et des pouvoirs.
- Assurer le bon fonctionnement du SI.
- Réaliser et coordonner les études économiques.
- Le contrôle de gestion se concentre sur l'analyse des résultats réels ou prévisionnels.
- L'audit dépasse cette vision.
- La mission d'audit s'étend sur l'ensemble de l'année, adaptée selon les risques identifiés.

A l'inverse, le contrôle de gestion est une fonction étroitement connectée à la performance financière de l'entreprise.

L'audit interne adopte une approche spécifique, tandis que le contrôle de gestion s'appuie sur l'analyse des données opérationnelles, privilégiant des méthodes analytiques et déductives.

Les complémentarités :

Les informations et résultats fournis par le contrôle de gestion aident l'auditeur interne à évaluer l'efficacité des processus.

L'audit interne se fonde sur les données de contrôle de gestion pertinentes pour mener à bien ses missions.

2.3 Les attentes des dirigeants

Les dirigeants ont des attentes variées et nombreuses. En 2005, à l'occasion des 40 ans de l'IFACI, de nombreux dirigeants issus de grandes sociétés et groupes internationaux ont fait part de leur point de vue et de leurs attentes envers l'audit interne ¹²⁴.

Henri de Castries, alors président du directoire d'AXA, déclarait que ses attentes envers une direction de l'audit interne reposaient sur une rigueur basée sur une analyse approfondie et une écoute attentive, une communication claire des diagnostics ainsi qu'une capacité à faire preuve de courage.»¹²⁵

Anne-Marie Idrac,¹²⁶ La présidente-directrice générale de la RATP formulait ainsi ses exigences et aspirations : « Je demande à ma direction d'audit interne de faire preuve de précision, de jugement éclairé et d'une évaluation approfondie des contextes, des parties prenantes, des états financiers, des procédures et des méthodologies . Cette capacité d'évaluation doit soutenir le management en favorisant la transparence, la maîtrise des risques et l'exigence de rigueur. Agissez avec assurance et détermination, conscients de votre rôle clé dans l'entreprise, en identifiant les dysfonctionnements et en contribuant à l'amélioration continue du management et, par extension, de l'organisation dans son ensemble. »

Daniel Bouton, alors le PDG de la Société Générale, « insistait sur l'importance pour l'auditeur interne d'approfondir son analyse du fonctionnement

¹²⁴- Actes de la journée de 40 ans de L'IFACI, lundi décembre 2005

¹²⁵ - de Castries, H. (2005). Les attentes stratégiques envers l'audit interne : Témoignage du président du directoire d'AXA. *Revue des Pratiques d'Audit et de Gouvernance*, 7(1), P25.

¹²⁶ - Idrac, A.-M. (2007). Rôle et attentes envers la fonction d'audit interne : Témoignage d'une dirigeante. *Revue Française de Contrôle Interne*, 4(2), P14.

de l'entreprise. Il exprimait son souhait de voir les auditeurs maintenir, voire améliorer, leur niveau d'excellence acquis depuis plus d'un siècle. Il mettait en garde contre le risque de se limiter au strict respect des procédures renforcées à la suite des scandales et des évolutions législatives. Selon lui, l'auditeur interne ne devait pas se contenter de cocher des cases, mais plutôt s'immerger au cœur des activités de l'unité ou de l'entreprise auditée. Il soulignait que c'était par son expertise et son discernement, au-delà des procédures, que l'auditeur pouvait offrir une véritable valeur ajoutée à la direction générale et au marché en matière de sécurité. »

Selon Frédéric Van Roekeghem,¹²⁷ alors directeur de la CNAMTS et de l'UNCAM, il existe trois attentes principales envers la direction de l'audit interne. Tout d'abord, il souligne l'importance de fournir une garantie sur le contrôle des opérations, ce qui implique également la capacité de signaler rapidement les risques qui semblent mal gérés. Ensuite, il insiste sur la nécessité de faire preuve de réactivité face à des besoins imprévus, notamment pour répondre à des risques émergents dus à des changements significatifs dans l'environnement externe. Enfin, il met en avant le respect de la déontologie et la transparence envers la direction générale, rappelant que dissimuler des informations face à des situations complexes est particulièrement préjudiciable, car cela peut mener à des erreurs stratégiques à long terme.

Ces déclarations révèlent que les dirigeants ont parfaitement saisi l'importance du service d'audit interne au sein de l'organisation. Ils reconnaissent ainsi le rôle essentiel de l'audit interne dans le processus de prise de décisions stratégiques.

Section 3. La conduite d'une mission d'audit interne et les ressources :

1. La démarche d'une mission d'audit interne

L'audit interne couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise en adoptant une démarche méthodique et structurée. Il s'appuie sur diverses techniques de collecte d'informations et d'évaluation des mécanismes de contrôle interne mis en place par l'organisation. Son objectif est de fournir une analyse étayée, fondée sur des normes, permettant d'évaluer la pertinence, la fiabilité et l'efficacité de ces dispositifs.

¹²⁷ - Van Roekeghem, F. (2010). L'audit interne dans les organismes de santé publique : Rôles et enjeux stratégiques. *Revue Française de Contrôle Interne et d'Audit*, 5(3), P18.

La mission de l'auditeur interne repose sur la réalisation de contrôles en les confrontant à des référentiels établis, garantissant ainsi l'objectivité inhérente à la fonction d'audit interne.

Les fondements d'une mission d'audit résident dans ses méthodes d'approche, son déroulement, ainsi que dans l'analyse des risques détectés et l'élaboration des recommandations.¹²⁸

L'audit interne se distingue, au-delà de l'objet de la mission, par l'utilisation d'une méthode particulière et exclusive, fondée sur des règles et des techniques généralement reconnues.

Jacques Renard définit la mission de l'auditeur de la manière suivante ¹²⁹ : « La mission de l'auditeur interne correspond à une tâche ponctuelle qu'il doit mener à bien dans l'objectif... de la direction générale. » Sur la base de cette définition, on peut déduire que l'évaluation de la mission de l'auditeur repose sur deux critères essentiels : l'étendue et la durée. Le périmètre de la mission d'audit peut varier considérablement en fonction de son objectif et de la nature de la fonction auditée.

L'évolution d'une mission d'audit interne n'est pas déterminée au début comme étant « courte » ou bien « longue ». Toutefois, une estimation de la durée, généralement exprimée en semaines, est nécessaire pour des raisons de prévision budgétaire.¹³⁰

Qu'elle soit brève ou prolongée, il est impératif de respecter la méthodologie et les principes généralement admis. Cela impose de se conformer strictement aux trois étapes essentielles de la mission : la phase préparatoire, la phase d'exécution et la phase finale.

1.1 Phase de préparation :

Cette phase débute par l'ouverture de la mission d'audit, et le commencement des travaux de préparation.

Cette étape exige de l'auditeur une forte aptitude à l'analyse, une attention soutenue et une capacité d'apprentissage, ainsi qu'une compréhension approfondie de l'entité auditée, afin d'identifier efficacement les sources

¹²⁸ - Renard, J. (2008). L'audit interne au service de la gouvernance et de la gestion des risques (1ère éd.). Dunod.P 78

¹²⁹ JACQUE RENARD L. GALLOIS ; » Théorie et pratique de l'audit interne » Op cit, P199.

¹³⁰ - JACQUE RENARD L. GALLOIS ; » Théorie et pratique de l'audit interne » Op cit, P200.

d'informations pertinentes. Pendant cette étape, l'auditeur doit également faire preuve de créativité. Initialement, l'intervention est guidée par des objectifs précis qui doivent être formellement établis dans ce qu'on appelle l'ordre de mission. Olivier Lemant présente l'ordre de mission de la manière suivante: « L'ordre de mission représente le document officiel émis par le directeur général, par lequel il informe les parties prenantes principales de l'intervention imminente des auditeurs ». ¹³¹

L'ordre de mission constitue le mandat octroyé au service d'audit pour effectuer une intervention au sein d'une entité auditée. Ce document précise l'origine et l'étendue de la mission, ainsi que l'équipe des auditeurs désignée pour sa réalisation. Il doit être formellement établi et signé, en principe, par le directeur général.

Cette phase se décompose en plusieurs étapes :

Observer et écouter = prise de connaissance

Reconnaître les indicateurs (symptômes), analyser ces signes, faits et phénomènes = Identification des risques.

Reconnaître les interconnexions, organiser et situer par rapport à un cadre de référence = Établissement des objectifs

La prise de connaissance :

Il s'agit d'une phase cruciale qui permet aux auditeurs de saisir le périmètre de l'audit ainsi que les méthodes de travail employées.

Cette étape a pour objectifs d'avoir une vision d'ensemble sur l'organisation et sur les dispositifs du contrôle interne mis en place afin de situer par la suite facilement les risques objectifs.

Cette étape vise à établir un tableau des risques, aussi connu sous le nom de tableau des forces et des faiblesses identifiées. Pour établir ce support, l'auditeur doit réunir des données essentielles à la mission, incluant le contexte économique, monétaire et fiscal, ainsi que des renseignements sur les marchés, la structure de l'entreprise, son activité et son organisation.

¹³¹- OLIVIER LEMANT ; « conduit d'une mission d'audit interne»; Op cit, P35.

Ils investiguent également des informations relatives aux domaines spécifiques à auditer. Pour cela, l'auditeur propose un questionnaire organisé qui s'appelle le **QPC**, qui permet d'organiser la réflexion, de définir le champ d'application de la mission, prévoit l'organisation du travail et donne à l'auditeur des idées sur la préparation du QCI (Question de Contrôle Interne).

Le QPC donne connaissance à l'auditeur du contexte organisationnel de l'entité et de son fonctionnement.

Pour répondre aux questions, l'auditeur procédera à l'analyse des rapports et des dossiers des missions passées, en les examinant minutieusement. Ce premier contact avec le terrain facilitera un gain de temps et une meilleure efficacité dans la mission. Cette démarche contribuera également à assurer la continuité du processus d'audit.

Identification et l'évaluation des risques :

La norme 2210A1¹³² « en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit ». L'identification et l'évaluation des risques visent à repérer les zones où les risques les plus nuisibles pourraient survenir, plutôt qu'à analyser les risques eux-mêmes.

Le résultat de l'analyse de la prise de connaissance se concrétise par le tableau des risques. Ce dernier doit présenter trois éléments pouvant être sources de risques variés : l'exposition, correspondant aux dangers pesant sur les actifs ; l'environnement, englobant les risques inhérents aux activités opérationnelles ; et les menaces, qui peuvent entraîner une prolifération des contrôles et des procédures.

La définition des objectifs :

L'auditeur définira les objectifs de sa mission en se fondant sur l'analyse du tableau des risques. Toutefois, ce dernier ne constitue qu'un instrument de soutien à la prise de décision et doit être compris à la lumière des spécificités et des enjeux particuliers de chaque mission.

La définition des objectifs est présentée dans un document intitulé rapport d'orientation ou planning des missions, tel que préconisé par la norme 2240¹³³ « Ces programmes de travail doit être consigné de manière formelle », ce rapport

¹³² Norme internationale professionnelle, IFACI ; Op Cit P191,

¹³³ Norme internationale professionnelle, IFACI, Op cit, p19.

définit les objectifs généraux (sécurité de patrimoine.....) et spécifiques (à déduire à partir de l'analyse du tableau des risques), il précise de façon concrète les dispositifs du contrôle interne qui vont être testés, comme il définit le champ d'action de la mission, c'est-à-dire qu'il détermine avec exactitude le champ d'investigation fonctionnel.

Ce plan de mission présente les caractéristiques suivantes :

- Un contrat formalisé avec les audités, clarifiant les objectifs et l'étendue de la mission d'audit.
- Le contrat joue un rôle clé, car il garantit que les auditeurs et les audités aient une vision précise de l'objet de la mission.
- Il inclut les éléments liés à l'identification des risques.
- Il ne peut pas être modifié par les audités avant la réunion d'ouverture.

Cette étape de la phase de préparation est cruciale pour la qualité de la mission d'audit. Cette étape, à la fois cruciale et délicate, prépare le terrain pour les vérifications et recommandations qui seront formulées par la suite, et qui définiront l'objet de la mission.

1.2 Phase de réalisation :

Cette étape exige des auditeurs une capacité d'observation, de dialogue et de communication.

Cette étape, mobilise les capacités d'analyse et de déduction des auditeurs, leur permettant ainsi de construire une vision réaliste de l'entité auditée.

Cette étape a pour objet d'élaborer des conclusions indiscutables pertinentes pour répondre aux attentes du management.

Tout commence par l'envoi d'une lettre de mission avec le rapport d'orientation à l'entité auditée pour déterminer le jour de réunion et l'informer des objectifs de la mission. Il est indispensable que cette réunion se déroule sur les lieux mêmes de l'entité auditée, là où la mission d'audit prend place.

Lors de la réunion d'ouverture, plusieurs points seront abordés : la présentation des auditeurs et des audités, un rappel sur l'audit interne afin de le distinguer des autres missions de contrôle, la discussion du rapport d'orientation, la planification des rendez-vous et des contacts pour préciser les interlocuteurs et la durée de l'audit dans le service concerné, ainsi que l'organisation logistique pour définir les conditions matérielles nécessaires à la mission

Cette étape porte sur la vérification sur le terrain, en s'appuyant sur deux aspects essentiels : les ressources matérielles mises à disposition de l'auditeur et les techniques d'audit utilisées.

Parmi les ressources matérielles dont dispose l'auditeur, figurent le planning ainsi que le FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème).

Le programme d'audit, également désigné comme le planning d'intervention, est élaboré par la cheffe de mission. Ce document interne formalise la répartition des tâches entre les auditeurs et précise les actions à mener dans le cadre de la mission.

Il s'agit d'un plan opérationnel structurant les travaux à entreprendre. Son élaboration nécessite de répondre à trois interrogations fondamentales : la nature des tâches à accomplir (quoi), leur temporalité (quand) et les moyens ou méthodes à mobiliser (comment).

L'agenda d'audit n'est pas figé, il peut évoluer au cours de la mission en fonction des besoins.

C'est à partir de ce moment que le QCI entre en jeu, un document destiné à l'auditeur interne, qui doit inclure la totalité des questions pertinentes à soumettre pour effectuer une évaluation exhaustive.

Il servira de support à l'auditeur pour structurer et mettre en œuvre son programme.

Au fur et à mesure du déroulement du QCI, l'auditeur établit et renseigne des FRAP ; ce niveau-là s'appelle le programme de vérification.

Tout dysfonctionnement, risque ou anomalie constaté lors du programme de vérification doit être consigné dans une FRAP. Chaque observation présente dans les FRAP doit être démontrée par des preuves objectives. Les FRAP servent de base à la rédaction du projet de rapport ; les auditeurs ne peuvent pas se contenter d'information orale.

À l'issue des FRAP, les auditeurs établissent un tableau synthétique des risques résiduels, intégrant les objectifs visés, les risques identifiés, les dispositifs de contrôle interne avec leur évaluation, les tests d'audit réalisés ainsi que les conclusions formulées.

Cette phase de réalisation dépend de la bonne utilisation des outils et techniques d'exécution de la mission.

1.3 Phase de conclusion :

Cette phase implique que l'auditeur présente ses conclusions. Ce qui nécessite des compétences avancées en communication, en synthèse et en rédaction, tout en intégrant également un aspect dialogué dans cette dernière période.

La rédaction du rapport final nécessite beaucoup de travaux secondaires.

L'élaboration débute par un projet de rapport, considéré comme provisoire, puisqu'il ne comporte pas encore les retours des audités, l'évaluation finale de la mission ni le plan d'action associé.

Ce document est fourni à partir des ensembles des FRAP ainsi que de tous les documents recensent les problèmes relevés durant la mission.

Après la préparation de ce document, l'équipe d'audit retourne auprès de l'entité auditée pour organiser la réunion de clôture, permettant une dernière confrontation des points de vue, qui doit logiquement conduire à une conclusion commune. Il s'agit d'un échange autour de divers problèmes.

La réussite de cette réunion dépend de l'instauration d'un climat de convivialité.

Après la réunion de clôture et la discussion entre les auditeurs et les audités sur les points importants, l'équipe d'audit interne prépare un plan d'action contenant les recommandations pour résoudre chaque problème et sollicite l'entité auditée d'appliquer ces recommandations, tout en indiquant les personnes chargées ainsi que les dates prévisionnelles de leur mise en œuvre.¹³⁴

Une fois le plan d'action établi et à la fin de chaque mission d'audit, l'équipe d'auditeurs évalue le processus afin d'accroître la performance de l'audit interne, en s'appuyant sur une analyse à deux dimensions :

L'entité auditée procède à une évaluation en utilisant un questionnaire adressé aux collaborateurs impliqués dans la mission.

L'auto-évaluation réalisée par les auditeurs vise à identifier les forces et les faiblesses de la mission, sur la base d'un échange collectif entre les membres de l'équipe.

¹³⁴- DJELLAL AMEUR NEZHA, Mémoire de magister en Sciences Commerciales, "Le rôle de la fonction audit interne dans la prise de décision", 2006-2007 Université D'oaran Es-Senia, P54.

Les auditeurs traitent les résultats d'évaluation et rédigent un rapport d'évaluation.

Tel que modifiés suite aux commentaires des audités, le plan d'action et l'évaluation de la mission, le rapport final constitue la phase cruciale sanctionnant la mission de l'auditeur. Ce rapport doit répondre aux attentes et préoccupations du responsable de l'entité auditée d'une part, et du premier responsable de l'entreprise d'autre part.

Le rapport d'audit interne doit respecter un nombre précis de principe, suivre des formes spécifiques et son contenu doit être conforme aux normes. En ce qui concerne la régularité, il doit être rédigé de façon à être pris en considération, en s'efforçant d'éviter toute déformation, et, en cas de situations critiques, fournir les preuves requises. En termes d'efficacité, la révision du projet de rapport d'audit a pour but d'assurer une présentation claire des idées et de garantir que les conclusions de l'auditeur soient parfaitement comprises.¹³⁵

Le rapport d'audit est le résultat du travail de l'auditeur, dans lequel sont mis en évidence les éléments requérant une attention spécifique.

L'auditeur doit s'efforcer d'assurer la clarté du rapport ; il doit être un outil d'information, de réflexion et d'action, et sa structure doit être pensée pour en faciliter une utilisation efficace par tous ses destinataires.

Le rapport d'audit doit se baser sur :

L'appréciation du contrôle interne :

L'audit interne vise notamment à apprécier la qualité du contrôle interne pour identifier les failles éventuelles et renforcer les mécanismes existants.

L'audit interne vise essentiellement à satisfaire les attentes formulées dans la note de synthèse du rapport d'audit. À cet effet, l'auditeur interne évalue l'efficacité du système de contrôle interne en place pour l'activité ou la fonction auditées.

Face à la montée en complexité des structures et des missions, l'auditeur choisit une méthode rigoureuse, s'abstenant de toute déduction prématurée ou jugement hâtif.

¹³⁵ - DJELLAL AMEUR NEZHA, Mémoire de magister en Sciences Commerciales, Op Cit, P54.

C'est dans ce contexte que des techniques d'évaluation de plus en plus sophistiquées ont vu le jour. Conformément à la norme 2120 ¹³⁶, qui vise à « contribuer au maintien d'un dispositif de contrôle efficace », ces méthodes se sont développées pour renforcer l'efficacité et l'approbation des dispositifs de contrôle interne. Par ailleurs, des approches impliquant directement les opérationnels dans l'évaluation de leur propre contrôle interne ont émergé et continuent de se perfectionner.

L'évaluation du contrôle interne repose sur trois aspects fondamentaux, examinés à travers un questionnaire précis:

- L'audit a-t-il mis en lumière des problèmes ou des vulnérabilités majeures ?
- Les audits réalisés ont-ils révélé des dysfonctionnements ou des points faibles majeurs ?
- Si des anomalies ou faiblesses ont été identifiées, des mesures correctives ou des améliorations sont-elles été mises en œuvre par la suite ?
- Les anomalies ou faiblesses identifiées, avec leurs conséquences, sont-elles probablement répandues et génèrent-elles un risque élevé ?

Toutefois, la présence temporaire d'une anomalie ou d'une faiblesse significative ne signifie pas forcément qu'elle est généralisée ni qu'elle engendre un risque résiduel inacceptable.

Pour évaluer si l'efficacité du dispositif global est compromise et si des risques inacceptables existent, il est essentiel de prendre en compte la nature des anomalies ou faiblesses, leur étendue ainsi que la gravité des conséquences et des risques associés.

L'évaluation du contrôle interne repose sur les observations des auditeurs internes, qui formulent un jugement à la fois global et inévitablement subjectif.

Ce jugement peut être classé en trois catégories : un contrôle interne adéquat, un contrôle interne inadéquat ou un contrôle interne avec des lacunes significatives. Cette évaluation est basée sur trois dimensions fondamentales ¹³⁷ :

- Elle est synthétique : Elle englobe toutes les opinions de la mission.

¹³⁶ Norme internationale professionnelle ; IFACI ; Op cit ,P191.

¹³⁷ - JACQUE RENARD L. GALLOIS ; » Théorie et pratique de l'audit interne » Op cit, P202.

- Elle repose sur la gravité des constats présents dans les FRAP, où l'évaluation des répercussions est cruciale.
- Elle résulte d'une opinion partagée entre les auditeurs.

2. Les ressources et techniques de l'audit interne :

L'audit interne a pour objet l'appréciation de la qualité des différents dispositifs du contrôle interne ainsi que l'identification de leurs faiblesses et la mise au point des recommandations en vue de les améliorer.

A cet effet, l'audit interne utilise des outils et des techniques comme moyens pour atteindre ces objectifs.

2.1. Les techniques d'audit interne :

Dans le cadre de ses travaux, l'auditeur interne applique deux techniques majeures, chacune étant utilisée dans des moments clés du processus méthodologique.

Les techniques concernées sont celles qui se basent sur les questionnaires, ainsi que celles qui s'appuient sur les papiers de travail.

- Les questionnaires :

Il existe deux sortes de questionnaires utilisés à deux moments différents de la mission : le QPC dans la phase de préparation et le QCI dans la phase de réalisation.

Le QPC est une technique qui permet aux auditeurs de prendre connaissance du domaine audité sous forme de questions structurées et classées.

C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches. Ce document est indispensable dans la mesure où il :

- ☞ Définit le champ d'application de la mission.
- ☞ Prévoit l'organisation du travail.
- ☞ Aide à la préparation du QCI.

Chaque auditeur élabore son QPC en s'appuyant sur ses connaissances, son expérience, ainsi que sur ses besoins d'apprentissage. Indépendamment de sa

portée, cet outil demeure essentiel pour permettre à l'auditeur de saisir pleinement le sujet.

Le QPC doit être structuré en trois parties, progressant du général au spécifique, tout en veillant à ce que l'aspect général apporte des éléments nouveaux et non déjà recensés ou connus.

Le QCI est un document interne destiné aux auditeurs, conçu pour les orienter dans l'exécution de leur programme de travail. Son objectif principal est de permettre une observation aussi exhaustive que possible.

L'audit vise à évaluer le mécanisme de contrôle interne mis en place pour chaque processus potentiellement risqué.

Le QCI contient des questions destinées à évaluer les activités identifiées comme 'à risques' et à examiner la présence et l'efficacité des contrôles selon Les normes du contrôle interne.

Ce sont des interrogations formulées par l'auditeur lui-même, pour lesquelles il détermine les moyens nécessaires afin d'y apporter une réponse. Ces outils peuvent inclure des entretiens, l'analyse de documents, et d'autres moyens adaptés.

Il s'agit d'un outil méthodologique essentiel permettant d'identifier les contrôles internes mis en place pour prévenir d'éventuelles erreurs et de définir les objectifs d'audit afin d'en vérifier la conformité. Le QCI suscite un débat, qu'il s'agisse d'un document à élaborer ou d'un document préétabli. Le QCI possède un caractère distinctif pour l'auditeur et pour la mission.

Le QCI facilite la transition du global au spécifique et permet d'identifier, pour chaque fonction, les mécanismes de contrôle fondamentaux.

Le QCI intègre cinq questions fondamentales, regroupant l'ensemble des interrogations relatives aux points de contrôle. Ces questions garantissent que l'auditeur n'a omis aucun aspect, car elles couvrent l'intégralité des points à examiner.

- Les cinq (5) questions sont:

Qui ? regroupe les interrogations concernant l'identité de l'opérateur, ses fonctions précises, et l'étendue de ses pouvoirs. Pour y répondre, on se base sur des outils tels que les schémas organisationnels hiérarchiques et fonctionnels, ainsi que les études des postes.

Quoi ? concerne les questions liées à l'objet de l'opération, telles que la nature de la tâche, le type de produit fabriqué, ou encore la nature du contrôle exercé.

Où ? se réfère aux lieux où l'opération a lieu.

Quand ? regroupe les questions liées au temps, telles que le début, la fin, la durée et la périodicité de l'opération.

Comment ? Les questions concernant la description du processus opérationnel, c'est-à-dire la manière dont la tâche est accomplie.

Ces cinq questions, qui englobent tous les aspects du contrôle pouvant être vérifiés, peuvent aussi servir à d'autres objectifs, car elles représentent un outil mnémotechnique puissant garantissant qu'aucun détail n'est omis.¹³⁸

Pour chaque question, l'auditeur définit les ressources nécessaires pour y répondre, en précisant le moment de leur mise en œuvre et les personnes responsables de cette tâche (quand et par qui).

En somme le QCI permet d'élaborer un diagnostic à partir des observations.

Les listes d'éléments à analyser, présentes dans ces questionnaires, peuvent être formulées sous forme de questionnaires à choix fermés ou à réponses ouvertes.¹³⁹

- Les questionnaires fermés du QCI :

Il s'agit de questions dont les options de réponse sont préalablement déterminées, donc la réponse est déterminée par **OUI** ou par **NON**.

¹³⁸ - M.Ayachi FELLA Mémoire de magister en science commerciales, « «Audit des Salaires », Université d'Oran ; 2007-2008, P164.

¹³⁹ - M. Djelloul abdelhamid, mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Audit des rémunérations. Université d'Oran. 2010-2011, P132.

Ces deux réponses permettent d'identifier et tirer les points faibles et les points forts de contrôle interne, les points faibles exprimés par la réponse **NON** tandis que les points forts sont exprimés par la réponse **OUI**.

L'auditeur analysera ces réponses pour évaluer les conséquences des réponses Non et vérifier la pertinence des réponses Oui.

Le but est l'utilisation de ce type de questions est:

- Collecter certaines informations factuelles
- Identifier les ressources déployées pour arriver sur les objectifs du contrôle interne.
- Déterminer si une opinion exprimée est acceptable ou non et la situer sur une échelle d'évaluation.

Les questions ouvertes :

- Ces questions offrent des réponses ouvertes, incitant l'auditeur à analyser, décrire et évaluer avec discernement. Cela permet ainsi d'identifier aussi bien les atouts que les limites du contrôle interne.
- Le QCI constitue un référentiel pour la conduite d'un audit interne. Offrant un gain de temps, particulièrement notable lorsque les contrôles sont récurrents. Toutefois, une utilisation trop systématique peut entraîner deux inconvénients majeurs:
 - Le premier péril réside dans l'oubli de contrôles spécifiques qui, bien qu'importants, ne figurent pas dans les questionnaires.
 - Le second concerne la tendance à se concentrer sur des risques ou des contrôles peu significatifs. Il est donc crucial de réexaminer la pertinence de ces questionnaires à chaque audit.¹⁴⁰
- Les papiers de travail :
 - ✓ La feuille de couverture : est un document établi en deux temps, lors de l'élaboration du programme de vérification, elle détermine les

¹⁴⁰ - M.Ayachi FELLA Mémoire de magister en science commerciales, «Audit des Salaires », Op Cit, P164

conditions opérationnelles d'exécution d'une tâche préalablement déterminée.

Dans un second temps, il expose de manière structurée les conclusions issues de l'investigation.

Avant l'exécution de l'action, le chef de mission a pour tâche de définir la feuille de couverture, détaillant le document à consulter, les groupes concernés, et les méthodes d'échantillonnage utilisées dans le cadre des tests.

Elle doit préciser : le nom, le titre et le contenu de l'entretien, lorsqu'elle est utilisée dans des entretiens.

Elle offre la possibilité d'évaluer l'action d'audit sans nécessiter la consultation des papiers de travail.

✓ La FRAP:

Dans la phase de réalisation de la mission et à l'aide du questionnaire, l'auditeur se sert de la FRAP, qui sont préconisées par la norme 2730 : « les auditeurs doivent fonder leur conclusion et évaluation appropriées », La FRAP est un document d'analyse structuré, simple et clair, conçu pour orienter le raisonnement de l'auditeur. Son principal objectif est de guider les auditeurs dans la formulation de recommandations après leur mission, surtout en présence de dysfonctionnements, d'erreurs ou de manques.

La FRAP décrit les étapes du raisonnement dans une séquence logique et chronologique. Chaque fois qu'une observation révèle un problème, l'auditeur se sert de la FRAP comme guide pour conduire son analyse.

La FRAP doit se limiter à un format bref et précis (moins de 2 pages) pour les motifs suivants:

- Les compétences des lecteurs à se concentrer et à retenir l'information : un contenu trop long risque d'altérer la fluidité et le cadre logique de l'analyse.
- Un message concis améliore l'impact de la communication en mettant l'accent sur l'essentiel et en facilitant la compréhension.

- Les responsables privilégient des communications claires et synthétiques plutôt que des formulations longues et potentiellement lassantes.

Grâce aux techniques mises en œuvre par les auditeurs, ils peuvent émettre leur opinion de façon précise et fiable, car la rigueur de la démarche est reflétée par la qualité des techniques utilisées.

2.2 Les ressources d'audit interne :

Les techniques d'audit interne se distinguent des outils, donc chaque technique utilisée par l'auditeur nécessite plusieurs outils pour valider les résultats.

L'usage des ressources n'est pas automatique, mais se fait de manière réfléchie par l'auditeur, en fonction des objectifs du test visé.

L'auditeur peut utiliser deux ou plusieurs outils pour valider un test.

Il existe plusieurs classes d'outils ; Les ressources d'interrogation et Les ressources de description.

Les ressources d'interrogation: Ces dispositifs assistent l'auditeur dans la formulation de questions ou dans la recherche de réponses aux interrogations soulevées. Ils se présentent sous les formes suivantes :¹⁴¹

- Les sondages statistiques et les pointages utilisent l'échantillonnage pour évaluer la sincérité des opérations.
- Le sondage statistique réduit les coûts tout en maintenant un niveau de risque et de précision définis par l'auditeur.
- Les interviews doivent favoriser la collaboration entre l'auditeur et l'audité pour recueillir des informations ciblées. L'informatique et Les ressources bureautiques jouent un rôle croissant dans le travail de l'auditeur. Étant souvent en déplacement et exerçant un rôle de "nomade", l'auditeur est l'un des principaux utilisateurs de ces technologies.

Amélioration continue : ces outils soutiennent la performance du travail, en optimisant la qualité et les délais, sur place ou en télétravail.

L'auditeur doit avoir une parfaite connaissance des outils à sa disposition, savoir les utiliser efficacement et les appliquer de manière pertinente tout en

¹⁴¹ - Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », Op cit, P111.

restant focalisé sur l'objectif principal. Il doit également s'assurer que leur usage ne détourne pas l'attention ni ne remplace l'analyse critique et la réflexion.

Vérification et rapprochement divers : bien qu'il ne s'agisse pas d'outils au sens strict, ces procédés sont utilisés par l'auditeur lors de son travail sur le terrain.

Moyens de description : ils peuvent être qualifiés d'outils de "révélation", ne supposent pas nécessairement de questions spécifiques, mais aidant à mettre en lumière les particularités des situations rencontrées.

Observation physique :

L'auditeur interne, en tant que professionnel de terrain, s'appuie principalement sur l'observation physique la mise en œuvre de ses tâches.

Une mission d'audit interne se basant uniquement sur des entretiens risquerait d'être perçue comme une simple enquête d'opinion plutôt qu'un véritable audit.

Ainsi, l'observation doit s'étendre aux processus, aux biens, aux documents et aux comportements afin d'assurer une analyse complète et rigoureuse.

La narration :

En audit interne, l'audité fournit une narration orale riche en informations, tandis que celle de l'auditeur est écrite et n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances ;

L'organigramme fonctionnel : C'est un dispositif essentiel de contrôle interne. A contrario l'organigramme fonctionnel va être construit par l'auditeur à partir d'interviews narration et observation au début de la phase reconnaissance. A la différence de l'organigramme hiérarchique, l'organigramme fonctionnel dispose de cases dans lesquelles on met des verbes désignant des fonctions, tels que : prendre les commandes- comptabiliser- démarcher la clientèle etc.

La grille d'analyse des tâches :

Il s'agit d'un document statistique capturant une situation à un instant donné (photographie à l'instant T), dont l'analyse permet d'identifier avec précision les insuffisances liées à la séparation des tâches et d'y apporter des solutions adaptées.

En associant l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique, cette grille facilite l'évaluation des postes tout en constituant une première étape dans l'analyse des charges de travail de chaque individu.

Le diagramme de circulation :

Connu sous le nom de flow-chart, cet outil dynamique permet de visualiser le parcours des documents entre les différentes unités et leurs responsables.

Le flow-chart offre une vue d'ensemble du parcours des informations, en indiquant leur origine, leur destination, et les supports utilisés.¹⁴²

Facile à lire et à interpréter, il se distingue des outils d'interrogation, qui aident l'auditeur interne à répondre aux questions qu'il s'est posées.

À l'opposé, cet outil descriptif met en évidence les particularités des situations observées, notamment les constats physiques, les récits, les matrices d'analyse des tâches, ainsi que les schémas fonctionnels et de flux.

Il est tout à fait envisageable pour l'auditeur de combiner plusieurs outils au cours de son investigation. Par exemple, l'observation physique peut être utilisée pour effectuer divers rapprochements sur un élément spécifique. Ainsi, ces outils se complètent mutuellement plutôt que de s'exclure.

Cependant, il est important de noter que le choix des outils adaptés aux objectifs visés peut représenter un véritable défi pour l'auditeur interne. Une fois ce choix effectué, il est essentiel que l'auditeur dispose d'une méthode de travail structurée, garantissant une conduite efficace et rigoureuse de sa mission.

Section 4 : La mise en place d'une structure d'audit interne :

L'instauration de la fonction d'audit interne au sein des entreprises s'inscrit dans un processus d'évolution global des pratiques d'audit. Son objectif fondamental est d'appuyer les membres de l'organisation dans l'exécution de leurs responsabilités en leur apportant des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations pertinentes sur les activités auditées. Pour exécuter cette mission de manière efficace, il est essentiel que l'audit interne soit correctement intégré dans l'organigramme de l'entreprise. Une

¹⁴² - Kaplan. J, « Audinet : auditors guide to flowcharting », University of Toronto, 2001, p 03.

structure d'audit interne clairement définie et bien organisée est indispensable. Ce chapitre traitera des principes fondamentaux pour la création de cette fonction, ainsi que de sa structure et organisation.

Pour instaurer une fonction d'audit interne dans une organisation où elle n'existe pas encore, un processus rigoureux doit être suivi afin de garantir le succès de cette mise en place. Ce processus se compose de dix étapes qui s'enchaînent de manière séquentielle, et il n'est pas possible de les modifier ou de les réorganiser. Ces étapes doivent être réalisées dans l'ordre afin d'assurer une structuration efficace et cohérente de l'audit interne.»¹⁴³

Les étapes de cette démarche sont comme suit : l'élaboration d'une charte d'audit, d'une cartographie des risques, prendre contact avec les managers, l'élaboration d'un plan d'audit interne, la rédaction d'un manuel de procédure de l'audit interne, la définition des méthodes de recrutement et les besoin en formation, l'élaboration des normes retenues pour le fonctionnement du service, ainsi que des prévisions budgétaires, la réalisation des recrutements nécessaires et à la fin communiquer sur l'audit interne, mais pour mettre en place une structure d'audit interne bien structurée et organisée, nous pouvons classer toutes ces démarches en deux catégories; des étapes faisant partie de l'organisation du service et des étapes faisant partie de l'organisation du travail .

1 Les fondements de la création d'une structure d'audit interne :

Selon BERTIN « Divers courants théoriques offrent des clés de lecture pour comprendre l'émergence des services d'audit interne»¹⁴⁴.

1.1 La théorie des coûts de transaction :

BERTIN met en évidence que les responsables des entreprises, suivis par ceux des PME/PMI, ont été incités à intégrer en interne une part importante de leurs missions d'audit légal en développant des départements d'audit interne. Le but des gestionnaires et des commissaires aux comptes était de déléguer aux

¹⁴³Jacque R. ; « Audit interne ; ce qui fait débat » ;édition MAXIMA ;Paris ;2003 ; p 133

¹⁴⁴ Elisabeth bertin , Audit interne,Enjeux et pratiques à l'international, Op cit, p23

auditeurs internes la charge des contrôles et des vérifications de conformité. Cette initiative avait pour objectif principal de diminuer les coûts liés aux prestations des auditeurs officiels.¹⁴⁵.

La théorie des coûts de transaction offre une explication convaincante pour justifier l'instauration de départements d'audit interne au sein des organisations.

1.2 La théorie de l'agence et de la gouvernance de l'entreprise :

D'après BERTIN, « D'après Jensen et Meckling, la relation contractuelle entre les actionnaires et les dirigeants engendre fréquemment des divergences d'intérêts, engendrant des coûts supplémentaires. Ces conflits sont particulièrement prononcés lorsque les dirigeants sont éloignés géographiquement des actionnaires. Dans ce contexte, les dirigeants d'une filiale peuvent exploiter cette distance pour adopter des comportements divergents des intérêts du groupe. »¹⁴⁶.

Ces dernières années, la théorie de l'agence a fortement alimenté les discussions sur la gouvernance des entreprises et considère l'audit interne comme un levier fondamental de cette gouvernance.

Pour répondre aux éventuels conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants, l'approche contemporaine de la gouvernance insiste sur la correction des disparités informationnelles (ou asymétries d'information) entre ces deux acteurs. Sous la supervision du comité d'audit (s'il existe), l'audit interne occupe une position centrale, aux côtés de l'audit externe ou statutaire.

Il aide à dissuader les conduites inadéquates des acteurs, favorisant ainsi la création de valeur pour l'entité.

Il est important de noter que, dans toutes les situations, les éléments clés influençant l'établissement d'un service d'audit interne sont la dimension de l'organisation et la répartition géographique de ses opérations.

¹⁴⁵ Elisabeth bertin , Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international, Op cit., p26

¹⁴⁶ Elisabeth bertin , Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international, Op cit., p27

La dépoilement d'une fonction d'audit interne dans une organisation requiert la prise en considération des conditions préalables spécifiques à l'entité."

2. Les préalables de l'entreprise :

L'entreprise pour mettre en place une structure d'audit interne a besoin des préalables qui facilite cette mise en place et permet d'être fiable dans le déroulement de ses missions et donne une assurance raisonnable sur l'entreprise, car ces préalables permettent d'identifier les risques et décrit d'une manière concrète les dispositifs et les modalités de gestion qui sont appliqués dans l'entreprise.

2.1 Le risque dans le cycle de vie de l'entreprise :

Selon Barthélemy et Courrèges, « La société exige de l'entreprise une maîtrise accrue des risques qu'elle peut engendrer. Les risques émanent de défaillances techniques, organisationnelles ou humaines, et leurs impacts sur les ressources de l'entreprise menacées peuvent nuire à sa performance économique. La pression exercée par la société constitue ainsi une opportunité précieuse pour effectuer une identification méthodique des risques. Cela inclut non seulement les risques pouvant impacter les individus et l'environnement, mais aussi ceux pouvant compromettre la rentabilité de l'entreprise, voire menacer sa pérennité»¹⁴⁷. Toute entreprise a donc intérêt à prévoir et gérer les risques en amont.

2.2 Estimation des Risques

- La mesure des risques

D'après Hassid, « les effets d'un risque particulier sont déterminés par deux facteurs principaux : la probabilité d'occurrence de l'incident, souvent désignée par le terme de fréquence, et l'ampleur des pertes potentielles, appelée gravité. Cependant, ni la fréquence ni la gravité ne peuvent être anticipées avec une certitude absolue. »¹⁴⁸.

¹⁴⁷ BERTHELEMY.B & COURREGES .P, « gestion des risques méthode d'optimisation globale », édition d'organisation EYROLLES, 2004, p8.

¹⁴⁸ HASSID.O, « la gestion des risques », édition DUNOD, 2008, p55.

En tenant compte de la récurrence des événements, les lois de probabilité offrent la possibilité d'établir des prévisions sur la fréquence et l'intensité des risques. Sur la base de ces deux paramètres, les risques se subdivisent en quatre catégories : mineurs, catastrophiques, opérationnels et évitables.

La mesure des risques comporte trois défis principaux :

- 1- Le défi cognitif : Il s'agit des difficultés liées au raisonnement, en particulier celles affectant le traitement des informations.
- 2- Le défi éthique : Il survient dans des contextes où les risques dépassent les décisions individuelles, posant ainsi des enjeux liés à la responsabilité collective.
- 3- Le défi organisationnel : L'estimation des risques rencontre souvent des obstacles liés à la réticence de certains employés à collaborer, rendant difficile l'obtention d'une évaluation précise.

2.3 Anticipation des Risques

Dans la mesure où les risques présents ne correspondent pas forcément à ceux de demain, comment l'entreprise peut-elle anticiper et se protéger efficacement contre les menaces à venir ?

Comment peut-elle assurer une gestion durable des risques ?

D'après HASSID, « Il est crucial pour l'entreprise d'évaluer la quantité d'activités économiques qu'elle est capable de réaliser »¹⁴⁹.

Un déséquilibre, qu'il soit lié à un excédent ou à une carence d'activités économiques dans l'entreprise, entraîne nécessairement une intensification des risques. L'entreprise doit également veiller à conserver l'information nécessaire et suffisante pour anticiper les risques à venir. En effet, une surcharge d'informations ou une absence d'informations adéquates peuvent également entraîner un risque excessif.

L'organisation doit favoriser un environnement propice afin de dépasser les réticences internes au changement.

¹⁴⁹ HASSID.O « la gestion des risques », Op cit, p64

L'enjeu réside donc dans la modification des croyances, des valeurs et des acquis du groupe, en sensibilisant chaque individu à l'importance de la sécurité comme une responsabilité partagée et en mettant en avant la nécessité de protéger l'objectif commun.

D'après MADERS & MASSELIN, « La gestion des risques implique d'intervenir sur tous les éléments de vulnérabilité sur lesquels l'organisation peut agir. Cela englobe les facteurs endogènes et exogènes sur lesquels l'organisation peut exercer une maîtrise (notamment en collaboration avec les parties prenantes directes), ainsi que les ressources, en visant à atténuer leurs vulnérabilités et à consolider leurs atouts. Enfin, il s'agit de prendre des décisions visant à éviter les conséquences les plus graves des risques potentiels. »¹⁵⁰.

2.4 La notion de risque :

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble de facteurs imprévisibles pouvant entraîner des conséquences défavorables pour une organisation, et dont la gestion, incluant le contrôle interne et l'audit, a pour objectif de garantir, dans la mesure du possible, sa maîtrise. »¹⁵¹

Selon Dominique VINCENTI, le risque est « la probabilité qu'un événement ou une action provoque des effets nuisibles compromettant l'aptitude de l'entreprise à réaliser ses objectifs de manière optimale. »¹⁵².

A partir de ces deux définitions on déduit que le risque contient deux composants :

- La gravité, correspondant à l'ampleur ou aux conséquences de l'impact.
- La probabilité de l'occurrence d'un ou de plusieurs événements.

Pour évaluer les risques, il est nécessaire de développer un moyen de mesure prenant en compte ces deux facteurs, souvent quantifiés de manière approximative.

L'approche de l'audit interne repose sur une méthodologie orientée vers les risques. Même si les normes professionnelles restreignent l'étendue de l'identification des risques, elles leur accordent une importance significative.

¹⁵⁰ MADRES.H & MASSELIN.J « piloter les d'un projet, mettre en œuvre un dispositif de maitrise des risques », éditions d'organisation, ERROLES, 2009, p98

¹⁵¹ JACQUE.R « théorie et pratique de l'audit interne », Op cit, P155.

¹⁵² JACQUE.R, Idem, p155

Ainsi, l'auditeur interne s'appuie sur le risque comme un outil de planification à deux niveaux :

- L'évaluation des risques pour l'ensemble de l'entité, appelée macro-évaluation, conformément à la norme 2010. Cette analyse permet de concevoir le plan d'audit, un aspect qui sera abordé plus en détail par la suite, et de déterminer la fréquence des missions selon l'importance des risques associés à chaque activité. La macro-évaluation repose sur la cartographie des risques.
- L'évaluation des risques pour chaque activité, appelée micro-évaluation, conformément à la norme 2210.A1. Cette méthode est mise en œuvre par l'auditeur lors de chaque mission pour établir le planning de ses travaux.

À ce stade, une attention particulière est accordée à la macro-évaluation et à l'élaboration de la cartographie des risques.

2.5 La cartographie des risques :

Il s'agit d'un véritable inventaire des risques auxquels l'organisation est exposée, cherchant à accomplir 03 finalités majeurs:

- Recenser, évaluer et hiérarchiser les risques identifiés au sein de l'organisation.
- Informer les responsables afin qu'ils puissent ajuster la gestion de leurs activités en fonction des risques identifiés.

Aider la direction, avec le soutien du gestionnaire des risques (risk manager), à définir une politique de gestion des risques applicable à tous. Cette politique s'impose notamment :

- ❖ Aux responsables opérationnels, pour la conception et l'implémentation de leur dispositif de contrôle interne.;
- ❖ Aux auditeurs internes, pour la conception du plan d'audit et la détermination des priorités des missions.

Il y a cinq étapes successives dans l'élaboration de la cartographie des risques:

La première étape consiste à dresser une liste exhaustive des différentes catégories de risques pouvant affecter l'organisation. Cette classification, qui sert de base à la cartographie des risques, inclut notamment les risques suivants:

- Sociaux
- Economiques
- Systèmes informatiques
- Technologies
- Transports
- Commercial
- Juridiques
- Politiques

Ce recensement agit comme un point de départ structuré pour l'analyse des risques.

Deuxième étape : Repérer et déterminer chaque processus, fonction ou activité qui devra être soumise à une évaluation.

- Cette liste doit inclure l'ensemble des activités de l'organisation.
- Elle sera élaborée avec un niveau de détail adapté aux objectifs fixés.
- Il est judicieux de structurer chaque rubrique de manière à ce qu'elle puisse être facilement analysée dans le cadre d'une mission d'audit.¹⁵³

Troisième phase : évaluation de chaque risque pour chaque fonction/activité.

Cette évaluation est présentée sous la forme d'un tableau comportant deux colonnes: une pour la gravité des risques et l'autre pour la fréquence de risques.

L'objet de ce tableau c'est la détermination du risque le maximum possible qui s'appelle le risque spécifique ou le risque intrinsèque, cette étape permet à faire une échelle de trois positions :

- 1- Faible
- 2- Moyen
- 3- Elevé

Quatrième étape : Appréciation générale des risques associés à chaque activité.

¹⁵³ - Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », Op cit, P321.

Cette étape représente le résultat du produit des caractéristiques du risque (la gravité et la fréquence).

Cinquième phase : détermination du risque particulier pour chaque domaine d'activité ou fonction. L'évaluation résultera de l'addition de l'ensemble des valeurs attribuées à chaque risque lié à ce domaine.

Ces cinq étapes sont les points essentiels dans l'élaboration d'une cartographie des risques, à ce moment on peut dire que l'entreprise a identifié et classé tous ses risques.

Pour élaborer un plan d'audit, l'auditeur interne, il va prendre de cette cartographie (appréciation des risques spécifiques) et l'affinement de l'évaluation du risque résiduel (risques liés au contrôle interne) par l'ajout d'une évaluation complémentaire de l'efficacité du contrôle interne.

À partir de là, l'auditeur obtient une cartographie du plan d'audit inspirée de la cartographie des risques.

2.6 Manuel de procédure :

Selon BARRY, « La réussite du contrôle interne dépend avant tout d'un manuel qui décrit minutieusement les processus administratifs et de comptabilité, accompagné d'une entité responsable de leur supervision et de leur application stricte ».¹⁵⁴

Le manuel de procédures est un document décrivant avec précision les modalités d'application des réglementations au sein de l'organisation.

Il doit être rédigé de manière claire et concise, tout en évitant les redondances inutiles. Ce manuel expose les procédures de gestion et de suivi relatives aux dispositifs à mettre en place.

Il s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ainsi qu'à toute personne impliquée dans l'exécution ou la mise en œuvre des activités de l'entreprise.

¹⁵⁴ BARRY.M « Audit contrôle interne » ; sous les presses de la sénégalaise de l'imprimerie ; DAKAR ; 2009 ; p15

2.7 Les critères d'organisation :

Selon JACQUE, « deux critères essentiels déterminent l'organisation de l'audit interne : la taille de l'entreprise et le choix entre un audit centralisé ou décentralisé »¹⁵⁵.

- L'organisation de l'audit interne change en relation avec la taille d'entreprise. Ainsi, la structure de l'audit interne dans une PME est distincte de celle d'une grande société, à cause des différences importantes de taille et d'envergure.
- Audit centralisé ou décentralisé : « Ce concept reflète une décision organisationnelle qui se traduit de deux manières principales : l'audit centralisé où les auditeurs internes sont rassemblés dans une seule équipe, généralement basée au siège social de l'entreprise, et l'audit décentralisé où chaque unité autonome d'une certaine envergure dispose de sa propre équipe d'audit interne. »¹⁵⁶

Cas des PME :

Dans les PME, les structures rencontrées sont souvent basiques et simplifiées.

Structure élémentaire : Selon Renard, cela décrit une configuration dans laquelle une seule personne est responsable de l'audit interne, ce qui est souvent le cas dans les entreprises de petite taille qui n'ont pas besoin d'un service d'audit à part entière.

Les avantages :

- La responsabilité et la mobilisation accrue de l'auditeur unique, grâce à son autonomie.
- Une méthodologie d'audit interne appliquée de manière uniforme, sans divergence.

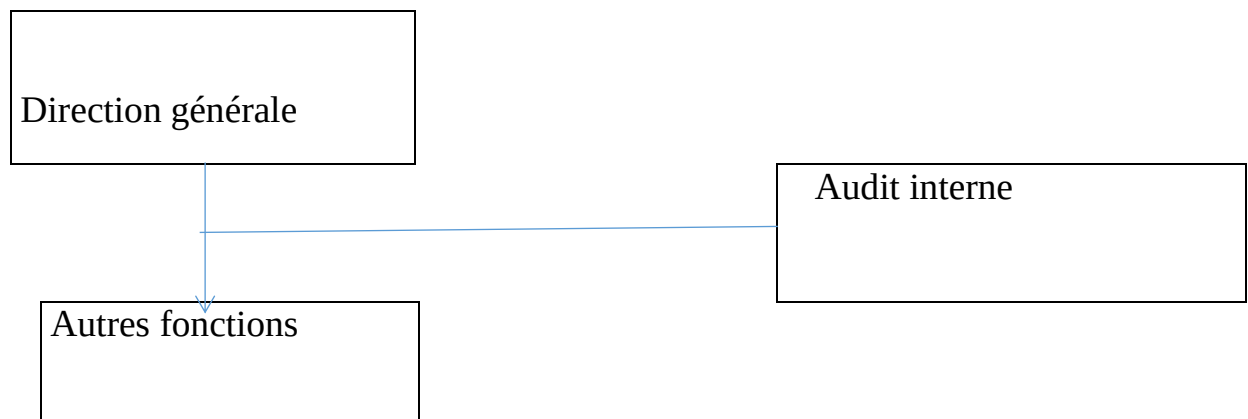
Les inconvénients :

¹⁵⁵- Jacque Renard, « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op cit; P376

¹⁵⁶- Jacque Renard, « théorie et pratique de l'audit interne » ; Op cit ; P377

- Une capacité limitée à approfondir certains domaines spécifiques ou techniques.
- L'incapacité à couvrir l'ensemble des domaines d'activité, ce qui peut réduire l'efficacité globale de l'audit.
- L'absence d'échanges d'expériences professionnelles, privant l'auditeur d'un enrichissement mutuel.

Figure 1:: Organigramme d'une structure élémentaire



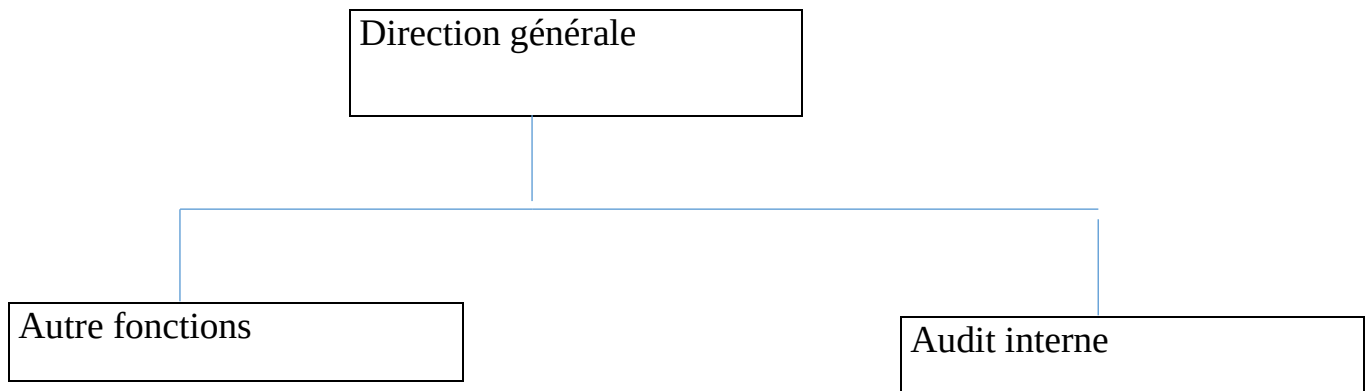
Source : RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2010, P 384.

- Structure simple

La structure simple est celle que l'on retrouve dans la majorité des entreprises, notamment dans les petites structures. Elle se compose généralement d'un service réduit, employant moins ou égal à neuf personnes.

Cette organisation se distingue par l'existence d'une unique équipe, placée sous la direction du responsable qui en assume la gestion globale. Les membres de l'équipe, grâce à leur collaboration régulière, développent une polyvalence notable et une forte cohésion, ce qui en fait un groupe homogène et soudé.

Figure 2: Organigramme d'une structure simple



Source : RENARD ; « Théorie et pratique de l'audit interne » ; (2010 :384)

Cas des grands groupes

- Audit centralisé :

Les grandes entreprises peuvent opter pour deux approches distinctes en matière d'organisation de l'audit interne, reflétant des visions différentes de sa structuration.

Première formule :

Selon RENARD¹⁵⁷, dans cette organisation, l'équipe d'audit interne se répartit en plusieurs "missions" ou unités, chacun étant supervisé par un responsable appelé chef de mission. Chaque mission rassemble des auditeurs ayant une formation similaire et intervenant dans un secteur d'activité précis. On identifie généralement :

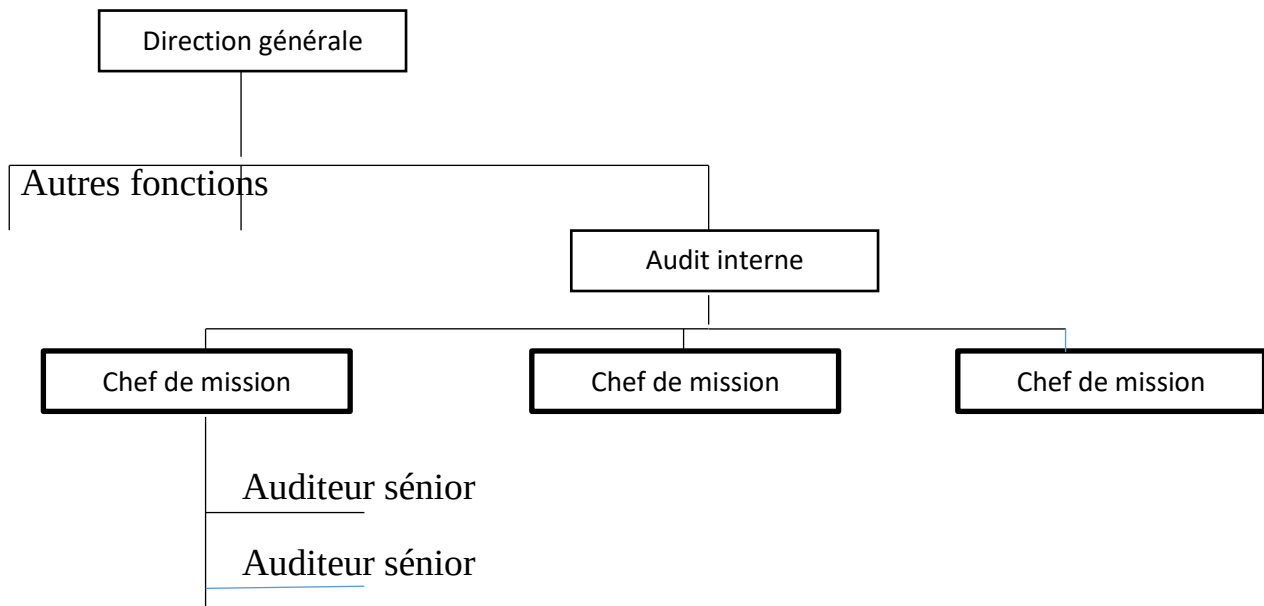
- Une mission composée d'auditeurs issus d'une formation scientifique, intervenant principalement dans des audits au sein d'environnements industriels ou techniques.
- Une intervention menée par des auditeurs experts en affaires, focalisée sur l'audit du marketing, du commerce et de la logistique.
- Une mission réunissant des auditeurs spécialisés en finance, réalisant des audits dans les domaines comptables et de gestion.

¹⁵⁷- Jacque Renard ; « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op cit ;P378

- Une mission regroupant des auditeurs ayant une expertise en informatique, effectuant des audits informatiques approfondis.

De cette manière, les directeurs d'usine, le responsable des systèmes d'information et le directeur commercial entretiennent un lien régulier avec un même chef de mission, perçu comme leur interlocuteur privilégié et représentant attitré de l'audit interne. Ce dialogue est facilité par leur culture commune, qui leur permet de se comprendre aisément. De plus, cette proximité culturelle favorise leur intégration et leur acceptation au sein des services concernés.

Figure 3: Structure grande organisation (centralisée)



Source : « Théorie et pratique de l'audit interne » ; 2010, P 384

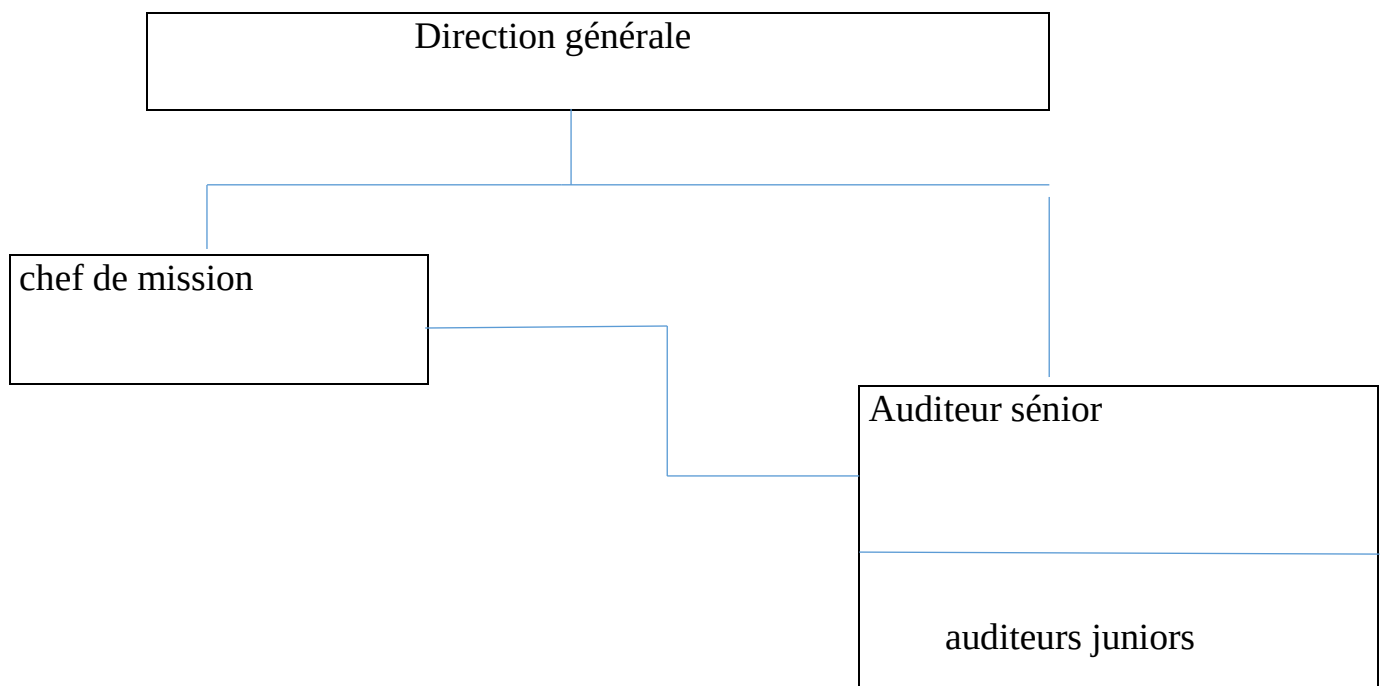
- Seconde formule

Selon RENARD (2010 : 380), dans ce type d'organisation, il n'existe pas de missions fixes ni de groupes d'auditeurs permanents placés sous la responsabilité directe d'un chef de mission. Les auditeurs, qu'ils soient expérimentés ou débutants, sont généralement réunis au sein d'une entité placée sous la supervision directe du responsable de l'audit interne. Chaque mission est attribuée en fonction des compétences et disponibilités de chacun, tout en s'ajustant aux objectifs spécifiques à atteindre.

Dans ce type de structure, on observe une proportion plus élevée d'auditeurs généralistes par rapport à la configuration précédente. En revanche, l'audit interne sollicite fréquemment des experts externes lorsqu'il s'agit de missions nécessitant des compétences spécialisées de haut niveau. Sur le long terme, Cela peut restreindre l'extension du périmètre d'action de l'audit interne et complexifier la collaboration avec les spécialistes techniques et sectoriels.

Toutefois, elle contribue à une organisation plus structurée et homogène de l'équipe d'audit, facilitant l'adaptation des méthodologies et enrichissant les pratiques par des partages d'expériences plus variés et approfondis.

Figure 4: Structure grande organisation (centralisée)



Source : RENARD ; « Théorie et pratique de l'audit interne », 2010, P380.

- Audit décentralisé

L'audit décentralisé repose sur la présence d'un service central d'audit interne, auquel sont traditionnellement assignées quatre missions particulières:

Définition des normes :

Selon RENARD ¹⁵⁸, le service central, dirigé par le responsable de l'audit interne, est chargé d'établir Les normes de travail devant être suivies par l'ensemble des auditeurs. Il détermine les modalités de constitution des dossiers d'audit, la présentation des rapports, le calendrier des missions, les méthodes employées et l'élaboration du plan d'audit. Afin de garantir une qualité uniforme, toutes les équipes doivent respecter les règles établies. Les orientations stratégiques sont consignées dans la charte et le manuel d'audit. Le service central a pour mission de veiller à ce que les unités décentralisées atteignent des objectifs communs et adoptent une démarche méthodologique unifiée.

Définition de la politique et des ressources en matière de formation professionnelle :

Afin d'assurer cohérence et performance, le service central définit le niveau de qualification et de développement des compétences requis pour l'ensemble des auditeurs afin de garantir que toutes les équipes soient équipées de compétences similaires, évitant ainsi des disparités de qualification entre les équipes.

- Audit de l'audit :

Les équipes centrales de l'audit interne ont pour rôle d'examiner les services décentralisés pour garantir que:

- Les normes en vigueur sont appliquées de manière appropriée;
- Le niveau de qualification et l'expertise des auditeurs répondent aux exigences établies par l'organisation;
- L'audit interne est parfaitement intégré à l'unité décentralisée et y exerce ses missions avec efficacité.

- Exécution de missions ciblées:

Au-delà des trois fonctions opérationnelles déjà évoquées, le service central d'audit interne peut aussi mener des missions d'audit, mais dans des contextes particuliers. Cela concerne notamment les missions d'audit général et spécialisé,

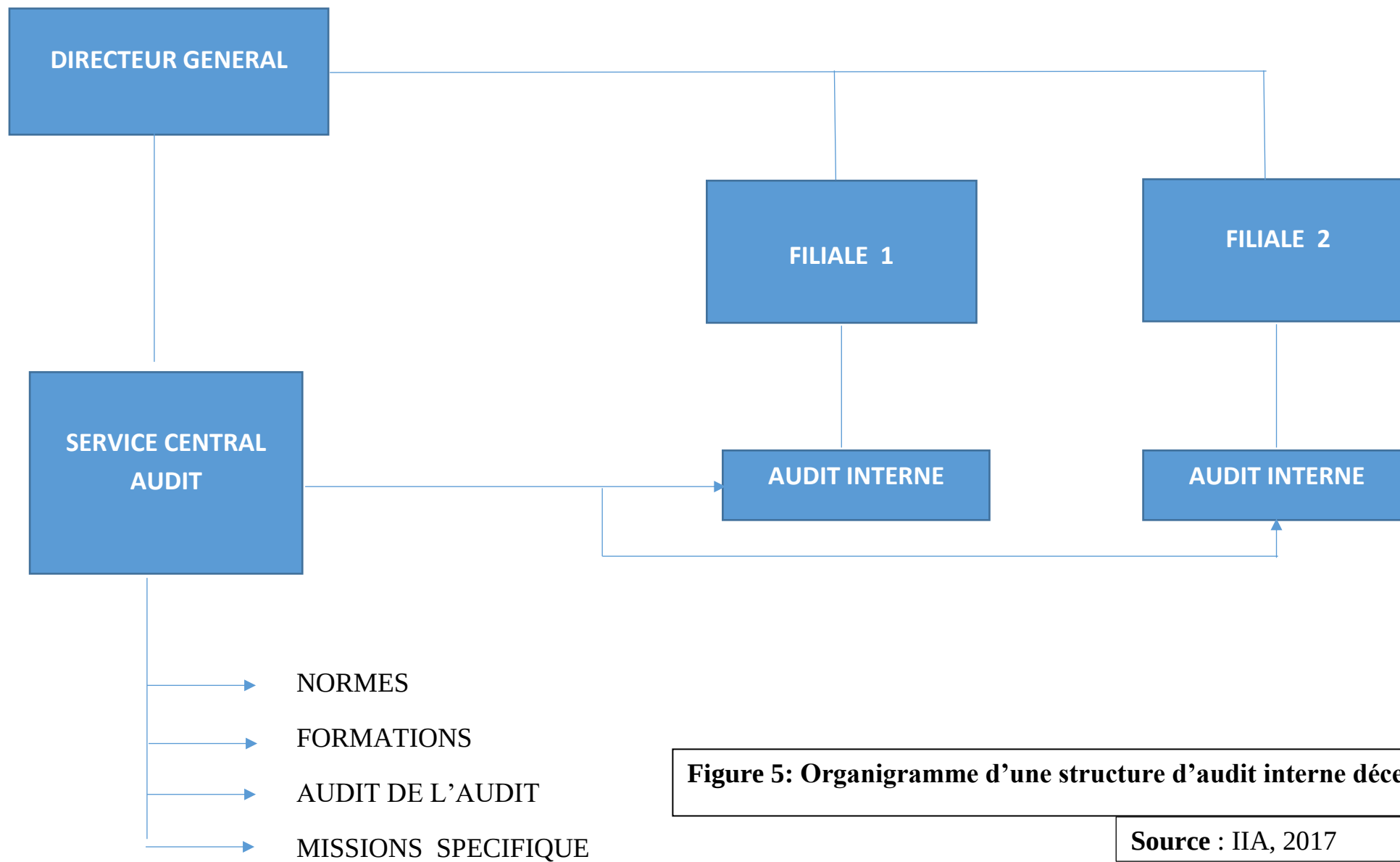
¹⁵⁸- JACQUE Renard ; « Théorie et pratique de l'audit interne »; Op cit; P 382

Chapitre 2 :

L'audit interne approche et la mise en place.

qui touchent un domaine large tout en étant axées sur un sujet particulier, demandées par la direction du Groupe et qui ne concernent pas une unité décentralisée en particulier. Cela peut également concerner des interventions en lien avec une entité décentralisée, mais dont la nature est hautement confidentielle ou d'une grande importance.

Dans ces situations spécifiques, ce sont les auditeurs internes du service central qui sont responsables de la réalisation du travail.



L'organisation de structure :

La fonction d'audit interne doit être clairement organisée, quelle que soit la structure choisie. Elle doit être confiée à un responsable doté d'une autorité adéquate au sein de l'organisation afin d'assurer son indépendance.

RENARD¹⁵⁹ « La structuration du service d'audit interne résulte de son positionnement hiérarchique, lui-même conditionné par les dimensions de l'entreprise et le type d'organisation adopté pour la fonction d'audit (centralisée ou décentralisée). »

3.1 Le rattachement du service d'audit interne :

La réussite des missions de la structure d'audit interne repose largement sur son positionnement au sein de l'organisation. Ce rattachement hiérarchique doit garantir une indépendance essentielle, définie par Les normes de l'IFACI comme « une attitude qui permet à une personne de formuler une opinion en toute indépendance, sans influence susceptible d'altérer son jugement professionnel, tout en faisant preuve d'intégrité, d'objectivité et de sens critique. » L'importance de cette indépendance est également soulignée par l'IFACI dans son MPA 1110-1 (2013), qui précise : « Le directeur de l'audit interne doit occuper un rang hiérarchique suffisamment élevé afin de garantir à la fonction d'audit interne les moyens nécessaires pour exercer pleinement ses responsabilités. Il doit également attester, au moins une fois par an, de l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation devant le Conseil. »¹⁶⁰.

Conformément aux recommandations de l'IFACI, Pour assurer l'impartialité de ses interventions et garantir son indépendance opérationnelle, L'audit interne doit rendre compte directement à la direction générale de l'organisation. Ce lien devrait idéalement se faire auprès de la direction générale, qui porte la responsabilité ultime du contrôle interne et la gouvernance. Par ailleurs, il est crucial de noter que le rôle de l'audit interne au sein des entreprises a connu des changements au cours du temps.

- Rattachement au chef comptable :

D'après Renard, « Cette configuration, quoique peu fréquente de nos jours, était encore observée dans plusieurs organisations dans les années 1960 et 1970. Elle était symptomatique d'une ambiguïté entre les fonctions de l'audit

¹⁵⁹- JACQUE Renard. « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op cit ;p377

¹⁶⁰- Normes internationale professionnelle ; IFACI ; Op cit,,P81

interne et externe, où les préoccupations principales concernaient le contrôle et la certification des états financiers. »¹⁶¹.

- Rattachement à la direction financière:

D'après Renard, « La seconde phase de l'évolution de l'audit interne se retrouve encore dans certaines organisations. Elle apparaît soit lorsque l'audit interne fixe des objectifs précis, mais reste restreint aux aspects financiers, soit lorsque ce rattachement subsiste en raison de l'histoire, malgré l'élargissement de la fonction à des secteurs plus variés.»¹⁶².

L'insertion de la fonction d'audit interne dans les rouages de gouvernance directement pilotés par la direction générale.

La fonction d'audit interne est placée sous la responsabilité de l'entité décisionnelle la plus élevée de l'organisation. Son rôle consiste à analyser le système de contrôle interne et à jouer un rôle actif dans la gestion des risques inhérents aux activités de l'entreprise.

Le positionnement hiérarchique de cette fonction doit garantir son indépendance totale, sans interférence extérieure, afin qu'elle puisse exercer ses missions en toute objectivité.

Un des principaux avantages de cette organisation réside dans le fait que l'auditeur interne, séparé des départements opérationnels, peut mener ses missions de manière indépendante et sans restrictions. Cela lui permet d'explorer un large éventail d'actions, contribuant ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise. De plus, sa proximité avec la direction générale facilite la prise en compte des besoins stratégiques prioritaires.

Le principal inconvénient de rattacher l'audit interne à la direction générale réside dans la possible limitation de l'indépendance de l'auditeur. Cette situation peut également entraîner un risque de suspendre des missions précises par le directeur général.

- L'affiliation du service d'audit au comité d'audit :

¹⁶¹- Jacque Renard ; « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op cit; P376

¹⁶²- Jacque Renard ; Idem; P376.

Ce type d'affiliation est largement répandu au sein des groupes anglo-saxons, qui soutiennent qu'il constitue le moyen le plus efficace pour préserver l'indépendance de la fonction (en France, il concernait 4,3 % des services en 2005). Cependant, lorsque l'audit interne intervient dans le domaine opérationnel, cette affirmation peut être nuancée.

Un des atouts de ce rattachement réside dans l'indépendance accrue de l'auditeur interne, qui n'est pas soumis à l'autorité directe de la direction générale pour toute décision de révocation. Cela lui offre ainsi un champ d'investigation plus étendu.

D'après RENARD (2010 : 380), dans ce modèle organisationnel, il n'y a pas de missions préétablies ni de groupes d'auditeurs permanents sous l'autorité directe d'un chef de mission. Indépendamment du niveau d'expérience des auditeurs, qu'il s'agisse de débutants ou d'experts, ceux-ci sont habituellement regroupés dans une unité placée sous la supervision directe du responsable de l'audit interne. Chaque mission entraîne la formation d'une équipe en fonction des compétences de ses membres, de leur disponibilité et des objectifs spécifiques à accomplir.¹⁶³

L'auditeur interne se trouve confronté à une situation complexe :

Il est essentiel de maintenir un rôle d'interlocuteur auprès de la direction, en soulignant les forces et faiblesses, en exposant clairement les défaillances réelles ou potentielles, sans dissimuler ni minimiser les observations. Parallèlement, l'auditeur interne doit rester disponible pour le comité d'audit, lui fournissant toutes les informations nécessaires de manière transparente et sans altération. Pour éviter d'être négligé par la direction générale et favoriser une collaboration fructueuse, il est crucial que l'audit interne soit rattaché à cette dernière. Si la direction générale néglige les auditeurs, il devient difficile pour eux de remplir leur rôle efficacement, car cela pourrait également affecter l'engagement du personnel. En somme, la relation de confiance entre l'audit interne et la direction générale est primordiale, et sa détérioration pourrait avoir des effets néfastes pour l'entreprise. L'auditeur interne doit donc préserver ce lien tout en assumant pleinement son rôle.

¹⁶³ - Jacques Renard ; « théorie et pratique de l'audit interne » ; Op cit; P378.

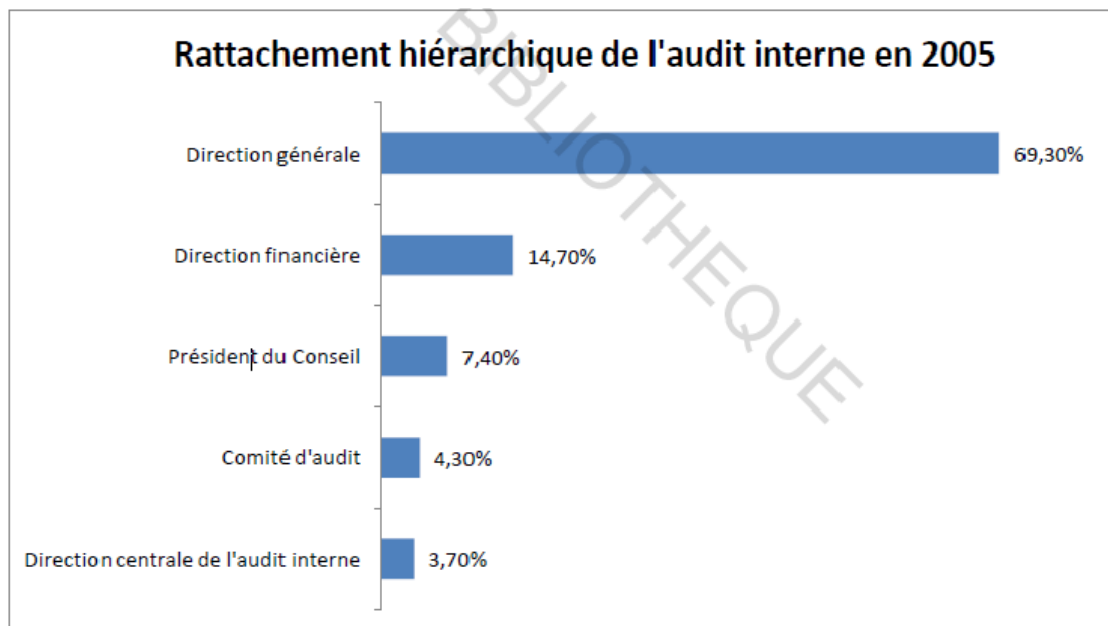
Michel Pébereau, président du Conseil de surveillance de BNP Paribas, en 2005 A réitéré cette position à l'occasion du 40^e année de l'IFACI, en affirmant que :« l'audit sert à appuyer la direction générale de l'entreprise ».¹⁶⁴

Henri de Castries, président du directoire d'AXA, a exprimé sa vision du service d'audit interne, affirmant qu'il est rattaché à la fois au comité d'audit et à la direction générale. Selon lui, la connexion de l'audit interne est assez claire.

Chez AXA, un double rattachement a été instauré pour assurer son indépendance : D'une part, une connexion forte avec la direction générale, et d'autre part, un accès exclusif et direct au comité d'audit.¹⁶⁵

Les investigations de l'IFACI ont abouti aux résultats suivants en 2005 en France.

Figure 6 : Rattachement hiérarchique de l'audit interne selon l'enquête de l'IFACI en 2005



Source : IFACI (2005). Enquête sur les pratiques de gouvernance et le rattachement de la fonction d'audit interne. Paris : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

¹⁶⁴ Acte de la journée de 40 ans de l'IFACI ; Op cit P23.

¹⁶⁵ Acte de la journée de 40 ans de l'IFACI ; Idem, P 29.

3.2-Les auditeurs internes :

Une fois le type d'audit choisi et son rattachement défini, la deuxième étape de l'organisation du service est le recrutement des auditeurs. Cette phase est cruciale, car un service d'audit ne peut exister sans auditeurs.

L'auditeur est défini comme la personne possédant la qualification nécessaire pour réaliser une mission d'audit interne.¹⁶⁶

Pour sélectionner un auditeur, il est essentiel de définir d'abord son profil. Le profil d'un auditeur interne repose sur deux critères principaux : des aptitudes solides en communication et une maîtrise approfondie des techniques d'audit. Le premier critère est lié à la personnalité de l'auditeur, tandis que le second découle de sa formation. Il est souvent dit qu'il faut choisir des auditeurs avec de bonnes compétences en communication, car les autres compétences se développeront par la suite.

La norme 1210 de l'IFACI confirme que l'audit est réalisé par une équipe d'auditeurs possédant les compétences nécessaires. Il est impératif que tous les membres de l'équipe d'audit interne détiennent ou développent les connaissances, compétences et expertises requises pour remplir efficacement leurs fonctions.¹⁶⁷.

La compétence

D'après le rapport de l'IFACI de 2013, il est essentiel que les auditeurs internes aient les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes requises pour assumer leurs fonctions spécifiques. Il est impératif que l'équipe d'audit interne détienne en commun ou acquière les connaissances, compétences et expertises requises pour l'accomplissement de ses missions.

1210. A2 – Les auditeurs internes doivent avoir une connaissance suffisante pour apprécier les risques de fraude et examiner la façon dont l'organisation les gère. Toutefois, ils ne sont pas tenus d'avoir le niveau d'expertise d'un spécialiste dédié à l'identification et à l'analyse des fraudes.¹⁶⁸

1210. A3 – Les auditeurs internes sont responsables de la gestion des risques majeurs et des systèmes de contrôle relatifs aux technologies de l'information, et doivent maîtriser les méthodes d'audit informatique adaptées à

¹⁶⁶- Joras Michel ;«les Fondamentaux de l'audit », 2 ième Edition : préventique , 2000, P152.

¹⁶⁷ Normes internationale professionnelle ; IFACI, décembre 2013 ; Op cit ; P35

¹⁶⁸ Normes internationale Professionnelle ;IFACI ;Idem; P35

leurs tâches. Toutefois, il n'est pas requis que tous disposent de l'expertise d'un spécialiste en audit informatique ¹⁶⁹.

1210. C1 – Il incombe au responsable de l'audit interne de charger une mission de conseil. ou solliciter l'expertise de spécialistes qualifiés lorsque les auditeurs internes ne possèdent pas les capacités, savoir-faire technicité ou qualifications requises pour réaliser tout ou partie de la mission ¹⁷⁰.

Conscience professionnelle :

Selon MENTHON, « L'honnêteté est la valeur fondamentale dans la hiérarchie des principes ». L'auditeur interne doit démontrer de l'intégrité, se conformer aux législations, aux réglementations et aux principes en place. Il doit accomplir ses responsabilités avec un sens aigu du devoir en respectant les exigences des normes IFACI 2013, comme précisé ci-dessous: ¹⁷¹

1220 – Conscience professionnelle :

Les auditeurs internes sont tenus d'accomplir leurs tâches avec précision et savoir-faire, en respectant les normes propres à un professionnel qualifié et aguerri. Cependant, la conscience professionnelle ne garantit pas une perfection totale. ¹⁷².

- La formation professionnelle :

RENARD souligne que « La réussite d'un système de contrôle interne dépend d'un personnel compétent, et bien souvent, les anomalies proviennent d'une formation insuffisante ou, en d'autres termes, non réactualisée. »¹⁷³.

Selon Les normes IFACI 2013-1230, Les auditeurs internes doivent en permanence approfondir leurs connaissances, renforcer leurs compétences et développer leurs qualifications grâce à une formation professionnelle continue.

L'enquête indique que, parmi les auditeurs internes, 51 % sont diplômés de grandes écoles de commerce ou d'ingénierie, tandis que 32 % détiennent un diplôme universitaire.

¹⁶⁹ Normes internationale Professionnelle ;IFACI ;Idem ; P35

¹⁷⁰ Normes internationale Professionnelle ;IFACI ;Op cit; P35

¹⁷¹ MENTHON ; « le savoir-vivre en entreprise ;édition d'organisation EYROLLES ; 2007 ;p2

¹⁷² Normes Internationale Professionnelle ; IFACI, Idem ;p 36

¹⁷³ JACQUE Renard ; « théorie et pratique de l'audit interne »; Op cit;P210.

Les auditeurs internes sont dotés d'une expérience approfondie, plus de 50 % d'entre eux ayant entre 05 et 15 ans d'ancienneté. Leurs carrières professionnelles se divisent harmonieusement entre l'audit interne ou externe (31 %), les fonctions opérationnelles (30 %) et les activités comptables (28 %).

Les qualités que doivent posséder les auditeurs :

Les auditeurs internes doivent avant tout posséder des compétences telles que la capacité d'analyse, des aptitudes à la communication et à l'écoute, ainsi qu'un esprit critique.

Selon Frédéric Van Roekeghem : « Il est impératif de distinguer les éléments clés des aspects périphériques et de repérer les enjeux stratégiques qui requièrent l'implication de la direction générale. ».¹⁷⁴

Selon Didier Lombard : « Les auditeurs doivent faire preuve de vivacité d'esprit, de perspicacité, de réactivité et d'une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise. L'efficacité des processus qu'ils supervisent repose sur une vision stratégique et managériale, renforçant ainsi la pertinence de leurs contrôles futurs ». ¹⁷⁵

Anne-Marie Idrac partage son point de vue en ces termes : « À mon sens, la qualité primordiale qu'un auditeur doit posséder est le courage. Il s'agit d'un individu capable d'assumer ses responsabilités, démontrant clarté, lucidité et concision dans ses propos, afin de mettre en évidence de manière précise les points essentiels à relever. ». ¹⁷⁶

Thierry Desmarets souligne l'importance de la relation entre l'auditeur et l'audité : « Au-delà de leurs compétences techniques, Il est important que les auditeurs démontrent des qualités personnelles essentielles et de savoir-être relationnel. Pour garantir le bon déroulement d'un audit, il est crucial d'instaurer une relation constructive entre l'auditeur et l'audité. ». ¹⁷⁷

Henri de Castries met en avant la nécessité d'un haut niveau de professionnalisme pour un auditeur interne en affirmant : « À mes yeux, il est

¹⁷⁴ - Van Roekeghem, Frédéric. (2018). Les attentes des dirigeants vis-à-vis de l'audit interne. Paris: IFACI, P12.

¹⁷⁵ - Lombard, Didier. (2015). La vision stratégique de l'audit interne. Paris: IFACI. P18.

¹⁷⁶ - Idrac, Anne-Marie. (2016). L'audace dans l'audit interne : un regard sur les qualités essentielles des auditeurs. Paris: IFACI. P14.

¹⁷⁷ - Desmarets, Thierry. (2017). La dimension humaine de l'audit interne : la relation auditeur-audité. Paris: IFACI.P22.

essentiel de faire preuve de finesse, d'une analyse rigoureuse et de transparence. Les auditeurs internes doivent réunir maîtrise technique et capacité à cerner les environnements dans lesquels ils travaillent »¹⁷⁸

- La spécialisation des auditeurs interne

Les auditeurs internes se distinguent par des formations et qualifications professionnelles spécifiques. Toutefois, les perceptions des cadres supérieurs à ce sujet ne sont pas unanimes.

D'après Frédéric Van Roekeghem, il est compréhensible que cette fonction se spécialise de plus en plus, en raison de l'attention croissante qu'elle suscite de la part des organismes de réglementation.¹⁷⁹

D'après Didier Lombard, il est primordial de disposer d'un noyau de professionnels expérimentés dans ce domaine, car cela ne s'improvise pas. À mon sens, il est primordial que ce secteur bénéficie de l'apport de jeunes cadres qui s'investiront pendant plusieurs années dans l'audit, afin de perpétuer cette culture au sein de l'entreprise par la suite.

Anne-Marie Idrac partage un point de vue similaire, soutenant que l'entité devrait dispenser une formation à l'auditeur interne : Il est de mon avis que la diversité des risques auxquels nous sommes exposés, ainsi que la multiplicité des cadres juridiques contraignants, engendrent un besoin accru de professionnalisme. Ce dernier est intimement lié, à mon sens, à un engagement continu en faveur d'auditeurs de qualité, qui sont dès lors respectés. Leur indépendance est d'autant plus renforcée qu'ils sont respectés, ce qui se révèle d'autant plus avantageux pour les gestionnaires, ces derniers bénéficiant ainsi de leur rigueur professionnelle.

Daniel Boutonnec exprimait ouvertement ses inquiétudes concernant la professionnalisation en affirmant : « Je ne soutiens pas l'idée d'une spécialisation totale des auditeurs internes ». À mon sens, une carrière professionnelle de trente-cinq ans se consacrant exclusivement à l'audit interne pourrait entraîner un auditeur développant une approche rigide, potentiellement trop axée sur les procédures et déconnectée du monde des affaires. Selon moi, les dispositifs existant dans de nombreuses entreprises, où l'audit est réalisé par des professionnels sur une période prolongée – comme à l'Inspection générale de la Société Générale, où cette durée peut atteindre huit ans – tout en conservant une

¹⁷⁸ - De Castries, Henri. (2014). Le rôle de l'auditeur interne dans la gestion stratégique. Paris: IFACI.P30

¹⁷⁹ - Van Roekeghem, Frédéric. (2018). Les attentes des dirigeants vis-à-vis de l'audit interne. Op Cit P 22.

proximité avec les activités opérationnelles, jouent un rôle essentiel, y compris pour la fonction d'audit interne elle-même.

Selon Thierry Desmarests, il est essentiel que près de la moitié de nos auditeurs provienne du secteur financier, tandis que l'autre moitié soit issue des secteurs opérationnels. Ainsi, nous profitons de l'expertise d'une équipe pluridisciplinaire.

Henri de Castries affirme l'importance de trouver un juste équilibre entre les professionnels qui se spécialisent dans l'audit interne tout au long de leur carrière et ceux se concentrant sur cette discipline dans le cadre de leur formation, afin de développer leur expertise sur des aspects spécifiques du domaine.¹⁸⁰

3.3 La constitution de l'équipe d'audit :

Les responsables du programme d'audit ont la responsabilité de former l'équipe d'audit, composée d'auditeurs, de stagiaires auditeurs et d'experts techniques, qui travaillent sous la supervision du responsable de l'équipe d'audit.

Le responsable d'audit est défini comme l'auditeur désigné pour superviser une mission d'audit, ce qui confère à la profession d'auditeur un caractère d'utilité publique, car elle implique un rôle stratégique essentiel.¹⁸¹

3.4-Le recrutement

Selon une étude menée en 2005 en France, il apparaît que 74 % des responsables de l'audit interne sont nommés et révoqués exclusivement par la direction générale, que ce soit en interne ou en externe. L'analyse des résultats de cette étude montre également que 51 % des salariés des entreprises ont été recrutés par des canaux externes, tandis que 49 % l'ont été par des voies internes, dont 29 % proviennent des départements opérationnels.

Ces données illustrent deux points de vue distincts concernant le processus de recrutement dans le domaine de l'audit interne :

Selon une approche classique, l'auditeur interne ne peut exercer efficacement ses fonctions sans une compréhension approfondie de la culture de l'organisation ou de l'entreprise.

¹⁸⁰ - De Castries, Henri. (2014). Le rôle de l'auditeur interne dans la gestion stratégique. Op Cit.P35

¹⁸¹KHALLAFI Réda ; « les application de l'audit interne »collection des science management CSM ; HOUMA éditions ; Alger ; 2010 ;p 95

Cette approche présente à la fois des bénéfices et des limitations :

Il est essentiel de noter que cette méthode permet à l'auditeur interne d'acquérir une compréhension approfondie de la société. Les auditeurs de ce profil font preuve d'une capacité à progresser de manière efficace vers des postes de direction en tant que chefs de mission, en surmontant avec habileté les obstacles rencontrés. Cependant, un désavantage réside dans le risque que la familiarité constante avec les méthodes et les structures puisse diminuer leur aptitude à maintenir un esprit critique.

Afin de favoriser le développement de la créativité, il est primordial que l'audit interne joue le rôle d'une plateforme d'apprentissage facilitant l'acquisition efficace d'un large spectre de connaissances. Par conséquent, ne pas affecter les jeunes cadres talentueux à haut potentiel à cet endroit serait préjudiciable. De plus, ces individus sont susceptibles de démontrer une vision novatrice, une pensée critique aiguisée, et la capacité de favoriser le progrès de la fonction.

L'un des principaux inconvénients réside dans une connaissance incomplète de l'entreprise, ce qui entraîne souvent des erreurs. Cette formule nécessite une supervision appropriée.

Pour encourager la créativité, l'audit interne devrait être considéré comme une opportunité d'apprentissage permettant d'acquérir une quantité maximale de connaissances en un temps limité. Ne pas inclure les jeunes cadres à haut potentiel dans ce contexte serait donc préjudiciable.

En outre, il est attendu de ces derniers qu'ils apportent une perspective innovante, une réflexion critique approfondie, ainsi qu'une aptitude à agir comme moteurs de transformation au sein de la fonction.¹⁸²

Un désavantage significatif réside dans une compréhension incomplète de l'organisation, ce qui entraîne souvent des imprécisions.

Il s'agit d'une formule qui requiert une supervision appropriée. Afin de pallier ces désavantages, les entreprises ont choisi de mettre en place des équipes mixtes comprenant à la fois des employés internes et des nouveaux recrutés externes.

¹⁸² - Renard, Jacques. (2005). Le recrutement en audit interne : pratiques et stratégies. Paris: Eyrolles. P 92.

Étant donné qu'il existe deux sources potentielles d'auditeurs, internes et externes, il est donc logique de mettre en place des techniques de recrutement à la fois internes et externes.

En ce qui concerne le recrutement externe, les étapes traditionnelles telles que les petites annonces, les forums d'entreprise et le recours à des cabinets de recrutement sont généralement suivies. Cependant, dans le cas du recrutement d'auditeurs, deux points essentiels sont ajoutés :

Il est impératif de clarifier la définition de l'audit interne, étant donné le grand nombre de réponses témoignant clairement une méconnaissance profonde, voire totale, de cette fonction.

Toutefois, la mise en avant du « produit » entraîne une multitude de candidatures spontanées, mal alignées avec les attentes. Il est à noter que cette situation pourrait être modérée par un renforcement des formations en audit interne, tant au sein des universités que des écoles de management. Une telle démarche contribue à accroître le nombre de candidatures provenant de candidats mieux informés et disposant d'une solide maîtrise de leur domaine.¹⁸³

Le succès du recrutement interne dépend de la perception de l'audit interne au sein de l'entreprise, qu'il soit bien établi et intégré dans sa culture ou qu'il s'agisse d'une fonction nouvelle et encore peu connue.

Le bon déroulement du recrutement interne, tant sur le plan qualitatif que diversifié, repose sur deux critères principaux :

Lorsque l'organisation présente des structures rigides, la mobilité du personnel s'en trouve réduite, ce qui restreint les perspectives de carrière. Le recrutement interne devient alors plus complexe, surtout lorsqu'il s'agit de sélectionner des candidats répondant à des critères précis.

L'opinion des employés à l'égard de la fonction d'audit interne revêt également une grande importance dans le processus de recrutement interne. En effet, si l'audit interne est perçu comme un organe répressif au sein de l'entreprise, cela pourrait dissuader de potentiels candidats.¹⁸⁴

Pour accroître et approfondir les connaissances en matière d'audit, il est essentiel de se fonder sur divers éléments tels que les publications dans le journal

¹⁸³ - Renard, Jacques. (2005). Le recrutement en audit interne, Op Cit. P 97.

¹⁸⁴ - Renard, Jacques. (2005). Idem, P 99..

interne de l'entreprise, les présentations lors des réunions d'information, ainsi que les instructions communiquées de manière systématique lors de chaque réunion de lancement de mission.¹⁸⁵

3.5. L'évaluation des performances

Les grandes entreprises ont mis en place des instruments d'évaluation des performances pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés aux auditeurs.

Les méthodes d'évaluation peuvent consister en l'accumulation d'évaluations spécifiques à chaque mission ou en une évaluation annuelle basée sur les objectifs.

3.6. Le secrétariat

Dans une structure d'audit, la fonction du secrétariat dépasse celle de la dactylographie, puisque la plupart des auditeurs assurent eux-mêmes ces tâches de saisie. Par conséquent, le secrétariat se charge essentiellement de la structuration, de la correction et de la mise en forme des documents. La fonction du secrétariat revêt une grande importance en tant qu'élément de cohésion favorisant le sentiment d'identification au sein du groupe.

Il en résulte la mise en place d'une cellule, généralement restreinte à une seule personne ou à un temps partiel, investie de deux missions stratégiques :

Cette unité joue un double rôle : d'une part, elle assure une fonction de représentation et de communication, et d'autre part, elle collecte et centralise les statistiques concernant le temps alloué par chaque membre de l'équipe.

Une fonction logistique est attribuée au secrétariat, qui est responsable de la gestion de tous les aspects logistiques des auditeurs tels que les réservations d'hôtels et les locations de voitures. De plus, il est en charge de la gestion de l'économat, comprenant les imprimés spécialisés, ainsi que de la gestion des ressources informatiques.

La distribution des rapports d'audit, leur classement ainsi que leur documentation représentent des éléments fondamentaux dans la gestion des audits.

¹⁸⁵ - Renard, Jacques. (2005). Le recrutement en audit interne, Op Cit. P102.

Il s'agit d'une cellule dont l'importance ne doit pas être sous-estimée, car elle joue un rôle crucial dans la structuration de l'audit interne et l'organisation du travail des auditeurs.

4. L'organisation du travail

La première étape de la mise en place de l'audit consiste à organiser le service (recrutement des auditeurs, rattachement du service, choix du type d'audit), laquelle sera inévitablement suivie de l'organisation du travail en vue d'atteindre les objectifs.

L'organisation du travail des auditeurs est guidée par Les normes professionnelles, qui se décline comme suit : en premier lieu, Cette unité joue un double rôle : d'une part, elle assure une fonction de représentation et de communication, et d'autre part, elle collecte et centralise les statistiques concernant le temps alloué par chaque membre de l'équipe.

4.1 La charte d'audit :

D'après J. Renard ¹⁸⁶ « Il s'agit d'un document fondateur, destiné à formaliser l'existence de l'audit interne et à en informer l'ensemble des parties prenantes».

Selon O.LIMENT¹⁸⁷ « Le cadre réglementaire des auditeurs définit leur mission et leur attribue une reconnaissance officielle. Il précise les objectifs de l'audit interne, expose les règles en vigueur et établit les droits, devoirs et responsabilités tant des audités que des auditeurs, tout en intégrant les principes déontologiques propres à la profession ».

La charte d'audit interne est une exigence des normes professionnelles, la norme qui exige l'élaboration d'une charte est la norme professionnelle 1000.- « Les missions, les compétences et les attributions de l'audit interne doivent être formellement énoncées dans une charte officielle. », Donc, ce document établit officiellement les missions, les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne.

Le projet de charte proposé par le responsable de l'audit interne est examiné, puis approuvé par les organes dirigeants (direction générale, comité d'audit) dès la création du service.

¹⁸⁶ Jacque RENARD ; « théorie et pratique de l'audit interne » ;Op cit; P 397

¹⁸⁷ O.LIMENT ; « crée , organiser et développer l'audit interne », MAXIMA 1995, p5

La norme 1000 exige aussi de revoir périodiquement la charte par le responsable pour s'assurer de son adéquation avec le monde réel de l'audit interne et ses ressources : « Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil d'administration ».

La charte constitue le référentiel de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation. Elle définit de façon claire et détaillée la fonction de l'auditeur interne, son positionnement au sein de l'organisation, les modalités des interactions fonctionnelles entre le responsable de l'audit interne et le conseil, ainsi que le champ d'application des missions d'audit interne.

Son contenu, qui peut différer selon les entreprises, doit comporter les objets suivants¹⁸⁸ :

- La décision de la direction d'instaurer une fonction d'audit interne.
- Les objectifs des fonctions d'audit interne.

La nomination d'un responsable du programme d'audit interne ainsi que la désignation d'un représentant habilité dans l'entreprise à déclencher des audits internes imprévus.

Les composantes opérationnelles impliquées par les activités d'audit interne.

L'auditeur interne a l'obligation de respecter les délais impartis pour la réalisation des opérations d'audit interne.

La participation des entités opérationnelles dans la mise en œuvre des recommandations retenues.

L'accès illimité et direct à toutes les activités, documents, ressources, et collaborateurs de l'entreprise.

Il est impératif d'informer le responsable du programme d'audit interne ou le dirigeant à l'origine de l'audit interne non programmé en élaborant un rapport écrit.

¹⁸⁸ LIONNEL COLLINS , GERNARD VALLU « audit et contrôle interne » ; dalooz,1992,p135

Conformément au code de déontologie de la profession établit des principes éthiques fondamentaux, parmi lesquels figurent l'indépendance, l'objectivité, l'intégrité, une approche constructive ainsi que la loyauté.

La charte doit préciser des attributions et des engagements des différents acteurs de l'audit interne

Il revient au responsable de l'audit interne ou à un de ses collaborateurs les plus aguerris de rédiger la charte, en s'appuyant sur une connaissance approfondie de l'audit interne, de la culture d'entreprise et de son organisation. Elle peut être révisée en cas de changements au sein de l'entreprise.

De ce fait, lors de révisions du champ d'action ou de la structure de l'audit, le département de contrôle doit en prendre conscience et procéder aux ajustements nécessaires.

Longueur de la charte d'audit :

Il est fondamental de rechercher un équilibre entre la simplification et une description précise, tout en tenant compte des spécificités de chaque organisation. Une longueur proche de dix pages offre un compromis acceptable. La charte devrait être rédigée de manière claire et attrayante pour en favoriser la diffusion et la compréhension au sein de l'entreprise.

Après sa rédaction, la charte sera validée par le comité d'audit et le conseil de surveillance ou d'administration.

Diffusion de la charte :

La charte est perçue comme un instrument de communication pour l'intérieur et l'extérieur :

En externe, ce rapport sera partagé avec les actionnaires ainsi qu'avec les investisseurs institutionnels et privés, à condition qu'il démontre la cohérence du système de contrôle interne et de gouvernance.

En interne, elle est diffusée à :

- Dans certaines situations, la diffusion peut être restreinte aux cadres supérieurs de l'élite.
- Dans certaines situations, une diffusion généralisée à l'ensemble des employés est effectuée sans exception.

- En règle générale, la charte est distribuée à tous ceux qui pourraient éventuellement être soumis à une vérification à l'avenir.
- En conclusion, il est essentiel de souligner que l'audit interne est exclu du processus opérationnel et nécessite ainsi un document d'action pour faciliter la communication et l'intervention au sein des divers départements de la structure.

La charte d'audit interne est un document officiel qui confère à l'auditeur les moyens d'assumer pleinement ses responsabilités. Elle doit assurer l'autonomie de la fonction d'audit interne tout en délimitant clairement le champ d'action des missions d'audit. Son objectif principal est de distinguer clairement les rôles de l'audit interne et du contrôle interne, lesquels doivent être appliqués à tous les niveaux pour prévenir toute confusion.

A la suite à la création et à la communication de la charte d'audit, il est recommandé de préciser la nature et l'ampleur des tâches à effectuer dans un document appelé « plan d'audit ».

4.2 Le plan d'audit :

Selon la norme 2010, « Le responsable de l'audit interne est chargé de déployer une planification stratégique centrée sur l'évaluation des risques, permettant ainsi de définir des priorités en cohérence avec les objectifs de l'organisation. Ce plan doit englober l'ensemble des périmètres audités et s'inscrire dans une projection pluriannuelle (de 3 à 5 ans), tout en intégrant une appréciation globale des risques. Il doit en outre prendre en considération la configuration organisationnelle de l'entreprise. »¹⁸⁹

Lors de l'élaboration d'un plan d'audit, il est important de suivre la recommandation de la MPA 2010-1, qui stipule que « l'audit interne doit bien comprendre le processus de gestion des risques. Il peut également intégrer certains éléments du plan stratégique, reflétant ainsi l'approche de l'organisation face aux risques. »

La norme souligne l'importance du risque dans l'élaboration du plan d'audit. L'auditeur interne s'appuie sur la cartographie des risques pour élaborer son plan, en évaluant le risque résiduel (risque lié au contrôle interne) et en

¹⁸⁹ - M.Mammeri & N.Mezouar, mémoire de master en finance et comptabilité, "L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise ", Université Abderrahmane Mira BEJAIA, P39.

intégrant une estimation complémentaire concernant la qualité du contrôle interne.

La mise en place d'une cartographie des risques implique l'identification de l'ensemble des processus, fonctions ou activités nécessitant une analyse des risques. Dans cette optique, il est préconisé de rattacher chaque composante de cette cartographie à une mission d'audit interne envisageable.

Pour établir une liste complète, quatre types d'approches sont envisagés, chacun définissant une manière de rassembler les missions d'audit. Chaque approche est conçue pour englober les autres :

L'approche par les métiers consiste à découper le sujet d'audit en fonction des principaux domaines d'activité de l'entreprise tels que l'achat, la vente, la production, le recrutement, la prise de décision, la gestion et l'investissement.

Chaque poste correspond à une entité organisationnelle de l'entreprise, reflétant ainsi la structure hiérarchique de l'organigramme. Bien que la conception de cette partie du plan soit relativement simple, elle demeure néanmoins limitée dans son approche.

Elle consiste à analyser les principales fonctions de l'entreprise, à savoir la production, les activités commerciales, la gestion de trésorerie et les décisions d'investissement. Cette méthode, qui relève de l'évaluation globale, permet d'analyser de façon transversale les activités de l'entreprise en passant d'un département à un autre, afin d'étudier le fonctionnement des interfaces et l'efficacité des processus.

Cette approche est particulièrement exhaustive car elle permet d'évaluer le contrôle interne dans sa globalité.

En autorisant le responsable de l'audit interne à planifier le calendrier de travail de manière à coordonner les audits des services et des fonctions, cette méthode vise à les intégrer de façon optimale, voire à les réaliser en parallèle.

Cependant, le plan d'audit n'est pas encore exhaustif en utilisant uniquement ces deux approches, ce qui justifie le recours à d'autres approches. Approche par thème : c'est une approche qui ne touche pas uniquement à un seul service, mais plutôt un domaine qui peut concerner plusieurs services à la fois.

Elle constitue une approche plus approfondie que les autres, car elle permet de repérer les lacunes du contrôle interne présentes dans l'ensemble des services ou fonctions.

Dans cette méthode, un processus se caractérise par « un ensemble structuré d'activités interdépendantes poursuivant un objectif commun ».

Ce mode opératoire fusionne les trois techniques et permet une présentation mieux articulée et plus cohérente.

Néanmoins, la réussite de cette approche repose sur trois conditions fondamentales :

Une réorganisation de l'entreprise permettant d'intégrer chaque activité dans un processus.

L'identification exhaustive des processus, qui doivent couvrir l'ensemble des fonctions et structures.

La désignation d'un responsable pour chaque processus, aussi appelé « propriétaire » du processus.

Difficile à mettre en place mais cette approche demeure la plus fiable et assure les priorités des missions.

La planification et l'organisation des missions d'audit reposent sur des méthodes :

Les missions d'audit concernant tous les services, fonctions, thèmes et processus ne sont pas menées dans le même laps de temps; Certaines seront réalisées annuellement ou bien tous les deux ans, tandis que d'autres se dérouleront tous les quatre ou cinq ans, l'élément qui domine la périodicité c'est l'importance des risques ces derniers permettent d'identifier la fréquence des missions.

L'audit interne doit disposer d'un outil de mesure des risques et de techniques permettant d'évaluer l'importance du risque dans la zone auditée, et dans ce contexte, la cartographie fait partie intégrante du plan d'audit.

4.2.1 La cartographie au plan d'audit :

La cartographie des risques élaborée en amont constitue un instrument d'analyse pour la fonction d'audit interne.

L'auditeur interne l'ajuste en fonction de ses besoins spécifiques, allant au-delà une simple estimation du risque maximal en fonction de sa gravité et de sa fréquence.

Il repose sur une analyse factuelle plutôt qu'hypothétique, en affectant au score de risque dans la cartographie un indice traduisant l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

À l'issue de chaque mission, l'auditeur interne procède à une appréciation de contrôle interne. À partir de cette appréciation Le coefficient d'appréciation peut être déterminé en sollicitant les auditeurs et leur chef de mission, qui devront le quantifier sur une échelle de valeurs à trois niveaux :

- surveillance interne approprié.
- surveillance interne inadéquat.
- surveillance interne présentant des faiblesses majeures

Une autre approche, propre à l'audit interne, est le système RADAR. Cette méthode repose sur une échelle en trois niveaux (adapté, insuffisant, lacunes graves) et comprend les paramètres de la cartographie, notamment l'évaluation de l'intensité et de la récurrence.

Évaluation de l'impact : Cette évaluation a pour objectif d'estimer la portée des enjeux. Afin de réaliser cette analyse, l'auditeur examine à la conclusion de la mission le budget annuel ou le chiffre d'affaires de l'entité, selon la nature de l'activité auditée.

A partir de ces chiffres l'auditeur va déterminer 3 niveaux :

- Enjeux faible
- Enjeux moyen
- Enjeux important

Évaluation de la récurrence : Il s'agit d'une analyse de la vulnérabilité (fragilité) de l'entité auditée, permettant d'estimer la fréquence des audits nécessaires. Pour établir les niveaux de vulnérabilité, l'auditeur examine

l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la sensibilité de l'entité auditée. À l'issue de cette analyse, il définit une échelle répartie en trois niveaux :

- Vulnérabilité faible
- Vulnérabilité moyenne
- Vulnérabilité forte

Le système RADAR contient trois échelles différentes sur (l'appréciation de niveau de contrôle interne, l'appréciation des enjeux, l'appréciation des vulnérabilités), à partir desquelles l'auditeur peut déterminer la fréquence des missions.

Il existe aussi une autre méthode correspondant aux facteurs des risques et correspond aussi aux facteurs de succès de la mission.

4.2.2 L'élaboration du plan d'audit qui comporte cinq étapes :

- Réaliser un recensement exhaustif des missions d'audit à entreprendre.
- Mettre les missions en ordre selon le risque relatif à chacune.
- Élaborer un projet de plan en concertation avec les principaux responsables et le formuler en termes de temps/auditeurs.
- Moduler le plan en fonction des capacités ressources et des objectifs stratégiques fixés par la direction.
- Soumettre le plan à l'approbation de la direction générale ou du comité d'audit pour garantir son alignement avec les priorités stratégiques.

Ce plan est renouvelable et doit être mis à jour chaque année. Il sera mis en œuvre annuellement par un outil appelé planning.

À partir de la première année du plan, le planning répartit les missions d'audit sur les emplois du temps des auditeurs.

Le planning comporte cinq étapes :

- Identifier les contraintes calendaires individuelles pour adapter les affectations en cas de réorganisation ou de mobilité interne.
- Après avoir établi les estimations temporelles, les missions sont réparties entre les auditeurs, selon une planification tenant compte de leur séquence d'exécution.

- S'assurer de l'adhésion des audités quant au calendrier établi pour les interventions d'audit.
- Construire l'agenda opérationnel propre à chaque intervenant

À partir de ces étapes, un document est obtenu qui permettra :

- Il revient à l'auditeur de programmer et structurer ses tâches ainsi que la gestion de ses déplacements.
- Il appartient au responsable de l'audit interne d'incorporer les activités dans ce calendrier et d'assurer le suivi de l'avancement des travaux.

En résumé, quel que soit le mode de conception, le plan d'audit reste un instrument de travail incontournable, car :

- Il établit le cadre de référence dans lequel les auditeurs exerceront leurs missions.
- Il facilite une estimation logique et structurée des besoins.
- Il offre à la direction générale un support utile pour orienter la politique d'audit interne.

Pour compléter les fondements de l'organisation de l'audit, la charte d'audit et le plan d'audit doivent être suivis par la création d'un manuel d'audit.

4.3 Le manuel d'audit :

Ce support essentiel, requis par la norme 2040, stipule que « le directeur de l'audit interne est tenu d'établir des lignes directrices et des procédures formalisées encadrant l'organisation de la fonction d'audit interne. ».¹⁹⁰

À la différence de la charte d'audit, ce document est strictement réservé à un usage interne. Il formalise les pratiques opérationnelles du service d'audit interne et joue un rôle central dans le contrôle interne de l'audit. Son objectif principal est d'établir un cadre de travail clair, d'accompagner la formation des nouveaux auditeurs et de servir de référence méthodologique.

Définir le cadre de travail : le manuel d'audit comprend :

- La cartographie des relations hiérarchiques au sein du service d'audit.
- La précision de l'autorité ou de l'entité à laquelle le service est directement rattaché

¹⁹⁰ - M.Mammeri & N.Mezouar, memoire de master en finance et comptabilité, Op Cit,P40

- La formalisation des fonctions occupées par les membres du service d'audit, à travers des fiches détaillées
- La définition des responsabilités, pouvoirs décisionnels et marges de manœuvre conférés aux différents acteurs du service.
- Une copie de la charte.

Il inclut aussi les dispositions générales applicables aux auditeurs, notamment en ce qui concerne les horaires, les déplacements professionnels, les indemnités afférentes et les conditions d'installation.

Le manuel constitue un outil précieux pour la formation des auditeurs débutants : Ce document est transmis lors de leur intégration ou de leur première prise de contact avec la fonction d'audit interne. Par sa lecture, les parties prenantes accèdent aux objectifs et aux modalités spécifiques de fonctionnement du service, exposés à travers les procédures internes d'audit.

Le manuel sert de référentiel : « Le manuel est tenu de mentionner Les normes de l'IIA, obligatoires pour tous, ou à minima d'orienter vers les références documentaires où ces normes sont disponibles »¹⁹¹.

Ce document encadre les standards spécifiques applicables à la fonction d'audit de l'organisation, parmi lesquels figurent :

Le rappel des normes relatives à l'affectation et à l'encadrement du personnel d'audit : Les critères de qualification exigés, ainsi que les pratiques courantes relatives au développement professionnel des auditeurs.

Il précise également la façon d'envisager et de réaliser les sorties des auditeurs internes.

Les directives en vigueur concernant les déplacements professionnels

La préparation et la mise en conformité du plan d'audit.

La stratégie : Cette section explique les particularités des méthodes choisies par le service, indépendamment des théories ou formations suivies. Les méthodes sélectionnées doivent tenir compte des spécificités et des exigences propres à l'organisation.

¹⁹¹- Jacque renard, « théorie et pratique de l'audit interne », Op cit, P419

Il est crucial que tous les membres suivent la même méthode de manière cohérente et qu'elle soit clairement comprise par chacun. Les règles définies incluront notamment :

- La préparation de l'ordre de mission ;
- L'analyse des risques ;
- La clarification des objectifs assignés.

Pour conclure, le manuel d'audit est un guide essentiel qui aide à l'organisation, la préparation et la mise en œuvre des missions de l'auditeur interne.

Dans la structuration de l'audit, vient s'ajouter un autre outil à savoir : les dossiers et papiers de travail

4.4 Les dossiers d'audit et documents de travail :

Pour accomplir ses objectifs, la fonction d'audit interne requiert un outil fondamental : les dossiers d'audit et les documents de travail. Ces derniers offrent à l'auditeur interne de réaliser les objectifs de sa mission de manière rapide et efficace.¹⁹²

Le dossier d'audit et les papiers de travail sont très importants, car ils répondent aux exigences suivantes :

* **Exigence de preuve:** chaque constat ou recommandation formulé dans le rapport d'audit doit être rigoureusement fondé sur des éléments probants, l'auditeur devant disposer d'un dossier de travail complet et méthodiquement classé.

* **Exigence d'efficacité :** dans le cadre d'audits récurrents, l'auditeur est en mesure de capitaliser sur les travaux antérieurs afin d'optimiser le déroulement de la mission, donc elle constitue une base de départ pour la mission nouvelle, à partir de là l'auditeur peut aller vite et donne mieux encore.

* **Exigence formation :** le dossier d'audit bien documenté est considéré comme un « guide d'audit » Pour un auditeur novice, il représente un outil indispensable, offrant un aperçu des interrogations soulevées par les auditeurs précédents, des méthodes utilisées pour y répondre et des conclusions qu'ils ont établies. Il constitue ainsi un moyen irremplaçable d'apprentissage professionnel.

¹⁹² - E.PARADJIA, Mémoire de fin d'étude "conception d'un service d'audit interne dans une entreprise de bâtiments et travaux publics", centre africain d'Etudes supérieures en Gestion, 2012-2013 ,P33

4.5 Les dossiers d'audit :

Ce sont les documents de travail qu'on trouvera dans un dossier ; qu'ils servent de preuve ou facilitent la compréhension, il y a deux catégories de document :

Les dossiers d'analyse, constitués progressivement au fil de la mission, rassemblent les documents de travail justificatifs (notes d'entretiens, tableaux, comptes rendus de réunions) et sont structurés en fonction du plan de la mission

Les dossiers de synthèse : ils incluent les rapports d'audit, les notes concernant le suivi et l'application des recommandations, ainsi que toutes les informations générales liées au sujet traité (organigramme, note de service, descriptions de poste).

Le classement de ces documents est fait selon un ordre qui n'est pas universel mais spécifique à chaque service d'audit interne.

Quel que soit l'ordre de classement, des critères sont à respecter:

- Ils doivent suivre une norme de standardisation.
- Ils doivent assurer une organisation claire des documents qu'ils contiennent.
- Il est requis d'être utilisables par des tiers.
- Il est requis de regrouper les ressources documentaires essentielles.
- Il est requis d'inclure toutes les explications nécessaires à leur compréhension.
- Il est requis être intégrés dans le plan d'archivage.

Les papiers de travail :

Tous les documents doivent être présentés sous un format standard. L'auditeur doit éviter les feuilles isolées et utiliser des supports structurés et lisibles.

4.6 La documentation et autres outils :

La documentation : La distinction entre le guide d'audit et les documents de référence associés c'est la consultation, car le premier est un outil de consultation permanent et le deuxième ne se consulte que de façon aléatoire, lorsqu'il y a le besoin d'éclairer sur tel ou tel point.

La documentation interne est constituée principalement par un guide d'audit qui se forme au fur et à mesure du cumul des missions qui a pour objectifs de :

- Offrir un soutien précieux aux auditeurs, ce qui constitue un atout majeur pour les services établis depuis longtemps, qui bénéficient de cette documentation opérationnelle ;
- Servir de ressource de formation et d'information pour les auditeurs débutants.
- Parmi ces documents figurent les protocoles opérationnels en vigueur, les représentations hiérarchiques des unités et les conventions collectives applicables.

Pour que ces documents soient efficaces, ils doivent être mis à jour périodiquement et permanente pour obtenir un travail continu et relativement important.

5. Les ressources :

Afin de mener à bien sa mission, la fonction d'audit interne doit disposer des ressources indispensables, qu'ils soient humains, financiers ou matériels.

5.1 Les ressources matérielles

Les ressources matérielles comprennent la logistique, les équipements informatiques et le matériel de bureau essentiel pour que l'auditeur puisse remplir efficacement sa mission.

5.2 Les ressources financières

Les ressources financières regroupent principalement les coûts essentiels à l'exécution des missions d'audit. L'auditeur interne estime les besoins budgétaires en se basant sur le plan annuel d'audit. D'après RENARD, « Le budget alloué à la fonction d'audit interne est établi en fonction du plan d'audit approuvé par la direction générale. »¹⁹³.

¹⁹³- Jacque Renard ; « théorie et pratique de l'audit interne », Op cit; P428

5.3 Les ressources humaines

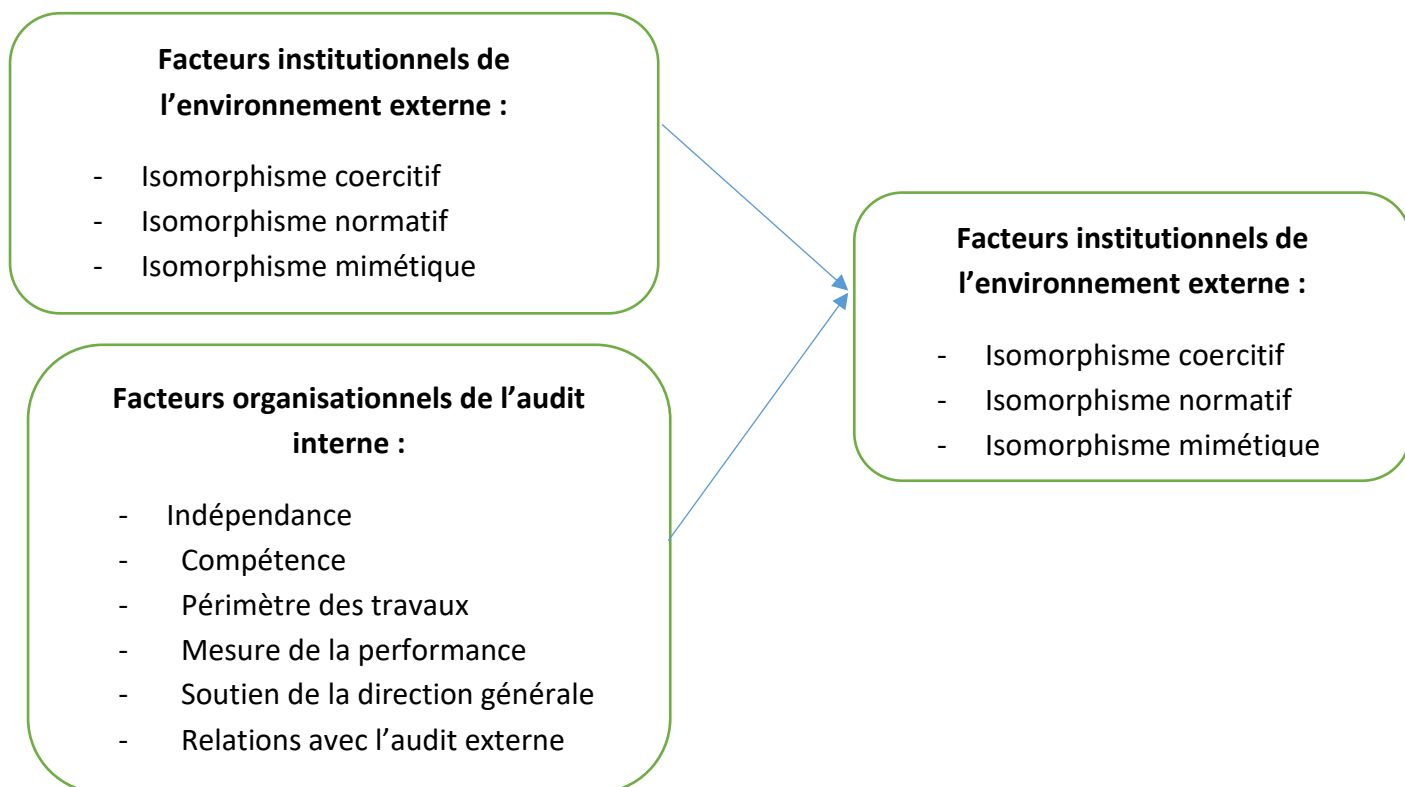
Les ressources humaines englobent l'ensemble des professionnels en audit déjà en poste ou à engager pour accomplir les missions, leur développement de compétences, ainsi que le programme de gestion des parcours professionnels des auditeurs.

Section 5 : L'efficacité d'audit interne

1. Définition et Importance de l'Audit Interne

L'audit interne constitue une fonction autonome et impartiale, dont la mission est de contribuer à la création de valeur et à l'amélioration de l'efficacité des processus organisationnels. Il soutient l'atteinte des finalités stratégiques en examinant de façon systématique la performance des mécanismes de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques, tout en suggérant des pistes de progrès.¹⁹⁴

Figure 7 : Les composantes de l'efficacité de l'audit interne



Source : Auteurs à partir de la littérature

¹⁹⁴ - Institute of Internal Auditors (IIA). Op cit, P38.

2. Critères et indicateurs d'efficacité

Différents référentiels et indicateurs peuvent être mobilisés afin d'apprécier la performance de l'audit interne:

- **Conformité aux normes professionnelles** : Les audits doivent respecter les normes internationales telles que celles de l'Institute of Internal Auditors (IIA).
- **Qualité des rapports d'audit** : Les rapports doivent être clairs, concis et inclure des recommandations pratiques et réalisables.
- **Réactivité et suivi des recommandations** : L'efficacité avec laquelle les recommandations sont mises en œuvre par l'organisation est cruciale.
- **Évaluation par les parties prenantes** : L'avis des parties prenantes, notamment des membres du conseil d'administration et des dirigeants, joue un rôle clé dans l'évaluation de la perception et de l'impact de l'audit interne.
- **Amélioration continue** : L'audit interne doit montrer un engagement à améliorer continuellement ses processus et méthodes.

3. Meilleures pratiques pour améliorer l'efficacité de l'audit interne

Afin d'optimiser la performance de l'audit interne, il est conseillé d'adopter certaines pratiques essentielles :

- **Alignement sur les enjeux stratégiques** : Pour assurer son efficacité et maximiser ses bénéfices, l'audit interne doit être en complète harmonie avec les stratégies de l'organisation.
- **Utilisation de technologies modernes** : L'adoption de technologies de pointe, telles que l'analyse de données et l'audit en temps réel, constitue un levier essentiel pour renforcer l'efficacité et l'optimisation des processus d'audit.

- **Formation continue** : Les auditeurs doivent suivre des formations régulières pour maintenir et améliorer leurs compétences et connaissances des nouvelles normes et réglementations.
- **Collaboration et communication** : Une communication efficace entre les autres départements et une collaboration accrue peuvent aider à identifier les risques et les opportunités d'amélioration plus rapidement.
- **Autonomie et neutralité** : L'audit interne doit conserver son autonomie et sa neutralité afin d'assurer des évaluations exemptes de tout biais.

4. Impact de l'efficacité de l'audit interne

Un audit interne efficace a plusieurs impacts positifs sur une organisation :

- **Amélioration de la gestion des risques** : Il aide à identifier, de manière proactive, les risques et à proposer des mesures pour les atténuer.
- **Renforcement des contrôles internes** : L'évaluation et l'amélioration des contrôles internes assurent la conformité et préviennent les fraudes.
- **Optimisation des processus** : Il permet d'identifier les inefficacités et de recommander des améliorations pour optimiser les processus organisationnels.
- **Accroissement de la transparence et de la confiance** : Un audit interne efficace renforce la transparence et la confiance des parties prenantes internes et externes.

5. Étapes pour mesurer l'efficacité de l'audit interne

Pour apprécier la qualité des activités d'audit interne, les étapes suivantes sont recommandées:

1. **Établir des objectifs et des indicateurs de performance clés (KPI)** : Définir des objectifs clairs pour l'audit interne et des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés.
2. **Évaluer la conformité aux normes** : Vérifier que l'audit interne respecte Les normes professionnelles et les meilleures pratiques du secteur.

3. **Analyser les retours d'expérience** : Recueillir et analyser les retours des parties prenantes afin d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.
4. **Mesurer l'impact des recommandations** : Suivre les actions correctrices, et en apprécier les effets sur le fonctionnement organisationnel.
5. **Réaliser des audits de performance interne** : Mettre en œuvre des auto-évaluations périodiques afin de détecter les forces et les axes d'amélioration.

Conclusion:

En conclusion, il apparaît que l'audit interne, au-delà de son rôle de contrôle et de vérification, constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la transparence, optimiser la performance et renforcer la gestion des risques au sein des organisations. Par ailleurs, la diversité de ses missions – de sa définition à son évolution historique, en passant par ses objectifs et ses différentes typologies – illustre pleinement son rôle déterminant dans le bon fonctionnement et la pérennité des entreprises modernes.

De plus, afin que l'audit interne puisse exercer pleinement son rôle et répondre efficacement aux attentes des dirigeants, il ressort des concepts et théories abordés dans ce chapitre que sa mise en place doit s'appuyer sur des bases théoriques solides et des prérequis opérationnels. Parmi ces éléments essentiels figurent l'analyse des risques, la cartographie des risques ainsi que la définition de critères organisationnels structurants.

Il est tout aussi essentiel de constituer une équipe d'auditeurs qualifiés, bénéficiant d'une formation adéquate et d'un positionnement stratégique au sein de l'entreprise, afin d'assurer pleinement l'efficacité et la réussite de la fonction d'audit interne.

Par ailleurs, il est explicitement établi que l'audit interne doit s'appuyer sur des mécanismes opérationnels essentiels, contribuant directement à la réussite de ses missions. À cet égard, la politique de l'audit, la planification d'audit et le guide de procédures apparaissent comme des outils fondamentaux, permettant de structurer, d'orienter et d'encadrer efficacement les contrôles opérés par l'audit interne.

Enfin, il apparaît l'efficacité de l'audit interne repose sur une évaluation rigoureuse fondée sur des critères et des indicateurs clés, garantissant ainsi sa portée stratégique. Une fonction d'audit performante constitue un atout majeur pour l'amélioration des processus internes, la réduction des risques, la conformité

aux exigences réglementaires et l'accroissement de la valeur perçue par l'ensemble des parties prenantes.

L'audit interne s'affirme désormais comme un levier stratégique incontournable, garantissant la pérennité et le maintien de la compétitivité des entreprises face à un environnement économique en constante évolution, marqué par une complexité croissante et des exigences accrues.

Enfin, Il est primordial d'instaurer une fonction d'audit interne solidement structurée, capable de relever les défis actuels auxquels l'entreprise est confrontée, tout en assurant une gouvernance rigoureuse et une gestion maîtrisée des risques. De cette manière, l'audit interne peut s'imposer comme un levier stratégique, contribuant significativement à la création d'une valeur pérenne et à la sécurisation des ambitions organisationnelles.

Chapitre 3 : THEORIES ET MODELES PERTINENTS DE GOUVERNANCE ET D'AUDIT INTERNE

Introduction :

L'efficacité de la gouvernance d'entreprise est devenue un enjeu critique dans le nouvel environnement économique mondial. Ainsi, l'obligation d'assurer la transparence et la gestion saine des organisations est devenue plus présente que jamais, notamment à la suite des scandales financiers que nous avons mentionnés et expliqués dans l'introduction générale de notre thèse et qui ont touché les marchés mondiaux au cours des dernières décennies.

Pour faire face à ces défis, l'audit s'est imposé comme un outil primordial de gouvernance d'entreprise, participant à la gestion des risques et à la création de valeur ajoutée.

Dans ce cadre, notre étude révèle que les chercheurs et organismes économiques attribuent ces crises financières à plusieurs raisons¹⁹⁵ dont nous citerons les plus importantes :

- La défaillance des systèmes de contrôle interne ; Un système de contrôle interne inefficace ou inadapté ne décèle pas à un stade précoce les irrégularités, les fraudes et les erreurs graves. Encore la défaillance de ces systèmes devient plus grave quand ils ne sont pas parfois actualisés par les organisations face aux nouveaux risques émergents.

- Des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, qui conduisent à des pratiques douteuses comme des contrats préférentiels, des transactions d'initiés ou des fraudes intentionnelles.

- Le manque de transparence et l'asymétrie d'information. La rétention ou la présentation biaisée des informations aux investisseurs, aux régulateurs ou aux parties prenantes conduit également à des décisions mal informées et à des pertes de confiance.

¹⁹⁵- Brunnermeier, M. K. (2009). Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007-2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), P 100.

- L'absence de gouvernance efficace. Un conseil d'administration mal structuré est souvent incapable de superviser correctement les activités de l'entreprise. Cela peut inclure une mauvaise gestion des risques, une absence de transparence ou un manque de diversité des compétences. En effet, la domination des dirigeants sur le conseil d'administration peut entraîner une prise de décisions unilatérales et irresponsables.

A ce propos, CHEN ET HUANG, chercheurs sur la gouvernance d'entreprise, s'accordent sur le fait qu'il est obligatoire d'instaurer un équilibre entre les objectifs des dirigeants et les intérêts des actionnaires¹⁹⁶. Leur étude met en évidence la nécessité absolue d'outils tangibles et fiables pour assurer l'efficacité des entreprises.

Ainsi, l'audit, en tant qu'outil indépendant et objectif, se propose de fournir une sûreté quant à la maîtrise des transactions, de procurer des avis pour les améliorer, et par conséquent de participer à créer de la valeur ajoutée.

Par ailleurs, les recherches de l'IIA, établissent que l'audit interne assiste l'entreprise à réaliser ses objectifs en appréciant automatiquement la maîtrise des risques, de contrôle et de gouvernance.

A ce titre, notre lecture approfondie des théories sur la gouvernance et sur l'audit nous mène à tenter de résoudre dans ce chapitre une question importante qui s'intitule : « Comment optimiser la relation et l'interaction entre l'audit, les dirigeants et le CA pour renforcer la gouvernance ? »

En effet, ce chapitre se propose d'examiner les interactions entre l'audit interne et les principaux volets de la gouvernance d'entreprise, notamment les théories de la gouvernance, le management des risques, l'asymétrie d'information et le système de contrôle interne. Ainsi, l'objectif est de prouver le rôle de l'audit

¹⁹⁶- Chen, C. J. P., & Huang, Y. H. (2007). Corporate Governance and Firm Performance: A Dynamic Model. Journal of Business Research, P 551.

dans la gouvernance des organisations tout en identifiant les défis et opportunités qui se présentent dans ce cadre évolutif.

Nous explorerons, dans cette logique, les concepts liés à la gestion d'entreprise, les théories qui soutiennent la pratique de l'audit, ainsi que les objectifs et missions inhérents à cette fonction. Enfin nous essayerons de démontrer comment l'audit contribue à instaurer une gestion organisationnelle transparente, renforçant la confiance des parties impliquées et favorisant la création de valeur ajoutée.

Pour répondre à la question posée ci-dessus, nous développerons une méthodologie basée sur des théories et des normes internationales qui permet de donner à l'audit interne la légitimité nécessaire pour être un élément efficace de gouvernance.

Pour ce faire, nous avons articulé ce chapitre autour de quatre (4) sections, comme suit :

La première section est consacrée à l'examen du rôle crucial de l'audit interne en tant qu'outil de mécanisme de gouvernance d'entreprise. A ce titre, nous montrerons de quelle manière l'audit interne peut impacter la gouvernance en éclairant son lien avec les théories de l'agence, des coûts de transaction et de la dépendance envers les ressources. Pour approfondir ces notions, nous nous appuierons sur les travaux de Jensen et Meckling (1976), qui ont posé les bases de la théorie de l'agence, ainsi que sur les recherches plus récentes de Charreaux(1997-2000) qui ont intégré l'audit interne comme mécanisme de gouvernance et de mangement.

Dans la deuxième section, nous aborderons la relation entre l'audit interne et le management des risques en définissant le management des risques et leur impact sur la gouvernance, les normes qui exigent l'intervention de l'audit interne et le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques.

Chapitre 3 :

Théories et modèles pertinents de gouvernance et d'audit interne.

La troisième section sera consacrée à la relation entre l'audit interne et l'asymétrie d'information, en mettant en évidence l'impact de l'asymétrie d'information sur la gouvernance, les solutions proposées pour réduire les risques ainsi que la relation entre l'audit interne et le conseil d'administration et le comité d'audit.

La quatrième section doit montrer le rôle de l'audit interne dans la démarche d'évaluation du système de contrôle interne. Dans cette question il sera abordé l'historique et le cadre conceptuel de l'audit, les acteurs et les objectifs de contrôle interne ainsi que les conditions d'un bon contrôle interne.

Section 1 : L'audit interne et les théories de gouvernance d'entreprise

Les théories de la gouvernance, telles que développées par des chercheurs en bonne gouvernance, désignent les concepts qui identifient les éléments clés permettant à une organisation de suivre le bon chemin vers la création de valeur et l'efficacité. Ces théories abordent également les risques auxquels une organisation, comme une fondation, peut être confrontée, tout en proposant des solutions pour les surmonter. Parmi ces théories on trouve (la théorie de l'agence, la théorie des couts de transaction et la théorie de la dépendance envers les ressources).Ces trois théorie se concentrent particulièrement sur le rôle de l'audit interne, le légitimant en tant qu'élément central de la gouvernance. L'audit interne, selon ces théories, est essentiel pour établir des conditions spécifiques à suivre afin de garantir une gestion optimale ainsi que la gestion des risques au sein de l'organisation.¹⁹⁷

1. Audit interne et la Théorie de l'Agence :

D'après la théorie de l'agence, développée à l'origine par Watts et Zimmerman, un auditeur possédant d'une réputation favorable est considéré comme apte à satisfaire les attentes, non seulement des parties prenantes, mais aussi de la direction. En d'autres termes, il agit dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Cette théorie envisage l'entreprise comme le produit de divers contrats formels, dans lesquels divers groupes apportent leur contribution à la société. La direction de la société s'efforce de solliciter ces contributions dans des conditions optimales, tout en conciliant les intérêts des différentes parties prenantes impliquées.¹⁹⁸

Le dirigeant adopte parfois des comportements opportunistes visant à détourner les ressources de l'entreprise à son propre avantage personnel, selon Ebondo « l'audit a été créé d'abord pour des raisons économiques c'est –à-dire empêcher que le dirigeant ne détourne tout la richesse à son seul profit (Jensn et Meckling,1976) et pour rassurer les actionnaires, le contrôle des contrats passe

¹⁹⁷ - Williamson, O.E. (1981) The Economics of Organization The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, 87, P 577.

¹⁹⁸ - Watts, R.L., & Zimmerman, J.L. (1983). Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. Journal of Law and Economics, 26(3), P 633.

entre le principal et l'agent et la protection des actionnaires face aux éventuelles fraudes étaient les premiers rôles assignés aux auditeurs »¹⁹⁹

L'actionnaire cherche à réduire les coûts d'agence, notamment les coûts de surveillance, en instaurant une structure d'audit interne au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, la théorie de l'agence ne considérait pas l'audit interne, souvent rattaché à la direction générale, comme un mécanisme de surveillance dans le cadre de la relation d'agence. Cependant, avec l'émergence de nouveaux problèmes, les évolutions économiques et organisationnelles, et les avancées de la recherche sur la gouvernance, cette perspective a changé. Notamment, les travaux sur la gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997 ; 2000) ont conduit à une intégration progressive de l'audit interne en tant que mécanisme clé de gouvernance²⁰⁰ participant à la surveillance et à l'amélioration des performances organisationnelles.

Les recherches récentes dans le cadre de la théorie de l'agence reconnaissent l'audit interne comme un mécanisme essentiel de gouvernance. Il joue un rôle crucial dans la résolution du principal problème identifié par cette théorie : l'asymétrie de l'information entre les parties prenantes. Toutefois, pour assurer son efficacité, l'audit interne doit être rattaché directement au principal, comme le conseil d'administration, lorsqu'il existe, ou comité d'audit.

Selon Gramling, Maletta , Scheneider et Church (2004)²⁰¹ la gouvernance d'entreprise comporte quatre composantes : l'audit externe, le comité d'audit , le management et la fonction d'audit interne.

Le principal problème identifié par la théorie de l'agence est l'asymétrie d'information entre les parties prenantes. Cette théorie vise constamment à résoudre ce déséquilibre et reconnaît l'audit interne comme un outil efficace pour réduire l'asymétrie d'information en renforçant la transparence et la fiabilité des flux d'information.

¹⁹⁹ - Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, Vol. 3, Issue 4, P 360.

²⁰⁰ - G.Charreaux,(1997), Le gouvernement des entreprises ; Op cit, P 35.

²⁰¹ - Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004).Op Cit. P213.

Selon Ebondo l'audit interne contribue aux deux niveaux : au niveau de la réduction des asymétries des informations et au niveau du management de risque.²⁰²

En matière de réduction des asymétries d'information, le dirigeant dispose généralement d'une connaissance plus complète des opérations de l'entreprise que les actionnaires. Conformément à la Loi de Sécurité Financière (LSF), l'audit interne, rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit, joue un rôle clé dans la réduction de cette asymétrie. Il contribue à renforcer la transparence en produisant des rapports détaillés sur le contrôle interne et les principales fonctions de l'entreprise, qui sont accessibles aux parties prenantes.

Concernant la gestion des risques, l'audit interne assume des responsabilités essentielles, notamment l'identification des risques, l'élaboration de la cartographie des risques, et l'évaluation du système de contrôle interne. En détectant les faiblesses de ce système, il permet d'informer le conseil d'administration de manière précise sur la réalité des risques auxquels l'entreprise est confrontée, favorisant ainsi une prise de décision éclairée.

Selon Gramling et Myers (2006), les principaux rôles de l'audit interne dans la gestion des risques incluent le fait de fournir une assurance raisonnable sur le processus de gestion des risques, s'assurer que les risques sont correctement évalués, évaluer de manière adéquate le processus de gestion des risques, établir de manière appropriée les rapports sur les risques majeurs et dresser un bilan de la gestion des principaux risques.²⁰³

2. L'Audit interne et Théorie des coûts de transaction :

L'audit interne et la théorie des coûts de transaction sont intimement liés dans la gestion des relations économiques au sein de l'entreprise. D'après la théorie des coûts de transaction, les entreprises s'efforcent de réduire les coûts liés à la collecte d'informations, à la négociation des contrats et à la supervision des activités externes. L'audit interne, en tant que dispositif de contrôle, occupe une

²⁰² - Ebondo Wa Mandzila, A. Audit et contrôle internes : Fondements et pratiques. Paris, France : Éditions EMS Management & Société, 2005, P145.

²⁰³ - Gramling, A. A., & Myers, P. M. Internal Auditing's Role in ERM: An Empirical Study. Altamonte Springs, FL: The IIA, 2006, P 60.

place essentielle dans la diminution de ces dépenses en garantissant la conformité, la transparence et l'efficacité des procédures internes.

L'existence de la firme permet de réduire les coûts qu'il appelle coût de transaction, car l'internalisation de certaines tâches conduit à éviter certains coûts.

Selon Ebondo et Pigé, 2002 « Ce qui distingue les entreprises des marchés, c'est la capacité des entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés. »²⁰⁴

Suit à cette recommandation, les dirigeants prennent la décision d'internaliser l'audit légal par la création du service d'audit interne.

L'objectif recherché par les dirigeants et les commissaires aux comptes est de transférer la réalisation des travaux de vérification et de contrôle de conformité à des auditeurs internes²⁰⁵.

Selon Ebondo « le recours aux auditeurs externes était générateur de coûts élevés pour la firme. Pour les réduire, il est apparu bénéfique de recruter des auditeurs salariés de l'entreprise pour réaliser certaines activités d'audit »²⁰⁶.

Parmi les missions de l'audit interne, l'identification et l'évaluation des risques. C'est pourquoi l'Institute of Internal Auditors (IIA) souligne le rôle crucial de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise. Selon cette organisation, l'audit interne « évalue les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance au sein de l'organisation. Il offre ainsi à l'entreprise une assurance raisonnable concernant le contrôle de ses opérations et lui prodigue des conseils pour améliorer ces processus »²⁰⁷. En résumé, l'audit interne permet à l'organisation d'identifier les risques, d'évaluer leur gestion, et de proposer des améliorations pour renforcer son efficacité et sa conformité.

²⁰⁴ - Ebondo Estache, F., & Pigé, B. Économie des coûts de transaction et des ressources. In Dictionnaire des Sciences Économiques, Paris: Vuibert, 2002, P 350.

²⁰⁵ - Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne » ; Op cit P 95.

²⁰⁶ - G. Charreaux, (1997), Le gouvernement des entreprises ; Op cit, P 30.

²⁰⁷ - IIA, Op cit, P37.

La réduction des coûts de transaction n'est pas le seul rôle de l'audit interne dans la gouvernance. En effet, une mission d'audit interne a un impact significatif sur l'organisation auditée, en induisant des changements positifs qui renforcent son efficacité. Ces audits permettent non seulement d'identifier les risques et les points faibles, mais aussi de proposer des améliorations qui contribuent à l'évolution et à la performance de l'entreprise, améliorant ainsi ses pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

3. L'Audit interne et la théorie de la dépendance aux ressources :

La théorie de la dépendance envers les ressources (RDT), élaborée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik dans les années 1970²⁰⁸, explore la dépendance des organisations à l'égard des ressources. Elle soutient que les organisations sont tributaires des ressources externes (telles que les ressources financières, matérielles, humaines, etc.) indispensables à leur bon fonctionnement et à leur pérennité. D'après cette théorie, la gestion des relations avec les parties prenantes, qu'il s'agisse des fournisseurs, des investisseurs ou même des régulateurs, revêt une importance cruciale pour garantir l'accès à ces ressources.

Les théoriciens de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources soulignent trois principes fondamentaux²⁰⁹ :

1) Le contexte social joue un rôle essentiel dans l'interaction entre les organisations et leur environnement.

2) Les organisations développent des stratégies pour accroître leur autonomie et protéger leurs intérêts.

3) Le pouvoir est un facteur clé pour comprendre les actions, tant internes qu'externes, des organisations, au-delà de la simple rationalité ou de l'efficacité.

²⁰⁸ - Pfeffer, J., & Salancik, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, 1978.P 45.

²⁰⁹- Pfeffer, J., & Salancik, G. R, Ibid., P 110.

Ces éléments soulignent que les organisations doivent non seulement gérer leurs relations externes, mais aussi leur pouvoir interne pour influencer leur environnement et répondre à leurs besoins stratégiques.

Lorsqu'une organisation dépend de son environnement, ce dernier acquiert un pouvoir significatif pour imposer des exigences sur l'efficacité des structures et des processus organisationnels de l'entreprise. L'organisation doit ainsi adapter ses stratégies et ses processus internes pour répondre à ces attentes externes afin de maintenir sa performance et sa compétitivité.

Selon Ebondo, la non-adoption des principes de bonne gouvernance apparaît comme un handicap pour « attirer puis ancrer les nouvelles entreprises sur le plan macroéconomique »²¹⁰.

MCKINSEY (2002), dans son étude, confirme que les investisseurs font la confiance aux entreprises qui adoptent une bonne gouvernance²¹¹.

La performance financière est le résultat d'une bonne gouvernance. Selon Depert et Hamadouch (2005), une structure de gouvernance et des mécanismes bien conçus, fonctionnant de manière efficace, doivent conduire à un niveau élevé de rentabilité pour l'entreprise, ce qui se traduit par des performances économiques significatives. En d'autres termes, une gestion rigoureuse et une gouvernance optimale sont essentielles pour améliorer les résultats financiers et assurer la durabilité de l'entreprise.²¹²

Il a été démontré que les partenaires externes sont attirés par les entreprises ayant une bonne réputation sur le marché, et ces entreprises prospèrent généralement grâce à une gouvernance de qualité. Parmi les éléments clés assurant une bonne gouvernance, l'existence d'une structure d'audit interne est essentielle. Cette dernière permet de garantir la transparence, l'efficacité des

²¹⁰ - OCDE. (2015), Op Cit .P 15.

²¹¹ - McChesney, F. S. (2002). Trust and Corporate Governance: The Role of Institutional Investors. *Journal of Financial and Corporate Governance*, 10(2), P 45.

²¹²- Depert, X., & Hamadouch, Y. (2005). Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical Study. *Journal of Business Management*, 15(4), P 102

processus et la conformité aux normes, renforçant ainsi la confiance des partenaires externes.

Dans ce contexte, l'audit interne peut contribuer à la détection, à l'évaluation et à la surveillance des interactions avec les parties prenantes externes telles que les fournisseurs, les partenaires financiers ou les organismes de réglementation. En garantissant une évaluation continue des processus de gestion des ressources et des risques, l'audit interne aide l'organisation à approfondir sa compréhension de ses vulnérabilités et à élaborer des stratégies pour atténuer cette dépendance, telles que la diversification de ses sources de financement ou l'amélioration de l'efficacité de ses processus internes.²¹³

En outre, l'audit interne favorise la transparence et la responsabilisation dans la gestion des ressources en veillant à la conformité des pratiques aux normes et de l'alignement des décisions stratégiques sur les objectifs organisationnels. Cette démarche renforce la gouvernance et facilite la navigation dans un environnement externe parfois instable.

Nous déduisons de ces théories que l'audit interne joue un rôle crucial dans les théories de gouvernance d'entreprise en assurant la conformité et en améliorant l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques.²¹⁴

4. L'audit interne et le processus de gouvernance

Les concepts abordés dans les chapitres précédents, relatifs à la gouvernance et à son rôle essentiel dans la création de valeur pour l'entreprise et l'économie, ainsi qu'à l'audit interne et son importance stratégique au sein des organisations, permettent de poser les bases d'une réflexion approfondie. L'analyse de ces notions inclut leur cadre de référence, leur positionnement institutionnel et leur mode opératoire. Dans ce contexte, il s'agit désormais

²¹³ - Allegrini, M., & D'Onza, G. (2003). Internal Auditing and Risk Management in Corporate Governance. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), P 122.

²¹⁴ - Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2009). The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), P 122.

Chapitre 3 :

Théories et modèles pertinents de gouvernance et d'audit interne.

d'examiner l'interconnexion entre la gouvernance et l'audit interne : en quoi l'audit interne affect-t-il à renforcer la gouvernance ? Quels impacts concrets génère-t-il ? Et quelles approches sont mises en œuvre par l'audit interne pour favoriser une gouvernance efficace et durable ?

Nous allons fonder notre travail sur la présentation de théories des chercheurs telles que : Jacques Renard, EBONDO, Elisabeth ainsi que les normes des structures telles que IFACI, IA, COSO.

SECTION 2 : L'audit interne et le management des risques

Suite aux crises financières mondiales qui ont frappé les plus grandes entreprises du monde, et qui ont été discutée précédemment en détail, les experts et chercheurs en économie ont constaté que ces institutions étaient confrontées à une multitude de risques internes et externes. Cependant, ces risques n'avaient pas été pris en compte, car ils n'avaient pas été identifiés ni évalués de manière appropriée.²¹⁵ De plus, ces risques n'étaient pas intégrés dans un cadre de gestion défini par des limites claires. En réponse à cette situation, des révisions réglementaires et législatives ont été effectuées, et un organisme spécifique, chargé de la gestion des risques, a été créé pour mieux anticiper et contrôler ces menaces.²¹⁶

La gestion des risques est un processus méthodique qui implique l'identification, l'évaluation, le traitement et la surveillance des risques auxquels une organisation peut être confrontée, dans le but de réduire les conséquences négatives et d'optimiser les opportunités. Elle s'inscrit dans un contexte global de gouvernance, nécessitant une coopération entre divers intervenants tels que la direction, l'audit interne, les responsables opérationnels et les parties prenantes externes.²¹⁷

1. L'historique du management des risques

La gestion des risques "moderne" a pris forme aux États-Unis dans les années 1950 et 1960, mettant d'abord l'accent sur le transfert des risques aux assureurs, notamment en ce qui concerne la couverture des pertes financières. À cette époque, l'accent était mis sur la gestion des accidents d'hygiène et du travail. Les professionnels des risques étaient alors principalement rattachés à la direction financière des entreprises. Toutefois, durant les années 1980, en raison de la

²¹⁵ - Lam, J. (2003).ERM: From Incentives to Controls. Hoboken, NJ: Wiley. P121.

²¹⁶ - Power, M. (2007). Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford: Oxford University Press.P101.

²¹⁷ - Stulz, R. M. (2008). Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? Journal of Applied Corporate Finance, 20(4), P 67.

montée en puissance des instruments financiers sophistiqués et d'une prise de conscience croissante des entreprises quant à l'importance des plans de continuité, la gestion des risques s'est étendue à divers domaines, notamment la gestion des projets informatiques. Depuis le début des années 2000, la prise en compte des risques est devenue un pilier essentiel au sein des entreprises, qui adoptent désormais une approche holistique prenant en considération l'ensemble des vulnérabilités susceptibles d'entraver leur performance. Elle s'intègre désormais dans la stratégie globale de l'entreprise et influence ses principes organisationnels. En 2007, l'importance de la gestion des risques s'est encore renforcée, avec un cadre réglementaire plus strict et une pression croissante des marchés pour que les entreprises maîtrisent leurs risques.²¹⁸

2. La définition de management des risques:

Il existe plusieurs définitions du MR donner par des théoriciens dans le domaine et par des cadres référentiels.

Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA) : Le management des risques est décrit comme un processus organisé qui a pour but d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les incertitudes susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs d'une organisation.

L'institute of Internal Auditors (IIA) met en avant l'importance de l'intégration de la gestion des risques dans la gouvernance organisationnelle, soulignant le rôle crucial de l'audit interne dans la fourniture d'une assurance sur l'efficacité du système de gestion des risques et dans la proposition de recommandations pour son perfectionnement.²¹⁹

Selon IFACI : L'IFACI considère le management des risques comme une démarche proactive destinée à identifier les menaces et opportunités qui peuvent influencer les objectifs stratégiques et opérationnels. Il met l'accent sur

²¹⁸ - Lam, J. (2003). Op cit

²¹⁹ - IIA, Op cit,P39.

l'intégration du processus de gestion des risques dans l'ensemble des activités de l'organisation pour garantir une maîtrise optimale des incertitudes. L'IFACI encourage également le respect des cadres internationaux, tels que le COSO ERM et l'ISO 31000.²²⁰

Selon la norme ISO 31000 (Gestion des risques - Lignes directrices) La norme ISO 31000 définit le MR comme une approche systématique qui consiste à coordonner les activités visant à diriger et contrôler une organisation en ce qui concerne les risques. Elle repose sur les principes suivants :

- création de valeur.
- intégration dans les processus organisationnels.
- prise en compte de l'incertitude.
- amélioration continue.

Le processus comprend les étapes d'identification, d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques, tout en s'appuyant sur une communication efficace et une surveillance constante.²²¹

D'après le référentiel COSO, le MR, tel que défini dans le cadre du COSO ERM, consiste en un processus instauré par le Conseil d'Administration, la direction et les collaborateurs, intégré à la stratégie et visant à repérer les événements susceptibles d'impacter l'organisation, à gérer les risques en respectant les seuils de tolérance, et à garantir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs.

En 2017, le COSO ERM - a actualisé le modèle de 2004 en mettant l'accent sur l'incorporation de la gestion des risques dans la planification stratégique et le processus décisionnel. Ce cadre souligne la pertinence de la culture organisationnelle, de la gouvernance et de la performance en vue d'assurer une gestion des risques efficiente.

²²⁰ - IFACI, 8 décembre 2012/ .<https://www.ifaci.com/formations/audit-des-dispositifs-de-gestion-des-risques-et-de-contrôle-interne-5/>, P35.

²²¹ - ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management – Principles and Guidelines. Geneva: ISO

Principales composantes selon le COSO ERM (version 2017) :

- 1-Gouvernance et culture.
- 2-Définition de la stratégie et appétence au risque.
- 3-Performance (évaluation et priorisation des risques).
- 4-Révision et adaptation.
- 5-Communication, information et reporting.

D'après Jaques Renard, le management des risques est défini comme un processus par lequel une organisation identifie, évalue et traite les risques qui pourraient compromettre la réalisation de ses objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Il met en avant l'importance d'intégrer la gestion des risques dans les processus de prise de décision afin de garantir une gouvernance efficace.²²²

Élisabeth Bertin explique que le management des risques consiste à mettre en place des dispositifs permettant de prévenir et d'atténuer les effets des événements défavorables. Elle insiste sur l'importance de l'évaluation des risques à travers des méthodologies systématiques et l'élaboration de plans de réponse pour minimiser leur impact.²²³

Ebondo Wa EStach décrit le management des risques comme un système structuré visant à anticiper, réduire et maîtriser les incertitudes et dangers pouvant entraver la performance d'une organisation. Dans son analyse, il lie étroitement cette gestion à la gouvernance d'entreprise, mettant en avant le rôle crucial de l'audit interne pour garantir l'efficacité des dispositifs²²⁴

Les définitions du management des risques proposés par Jacques Renard, Élisabeth Bertin et Ebondo Wa EStach présentent des similitudes sur divers aspects fondamentaux. Le management des risques est décrit comme une démarche méthodique qui aide une entité à repérer, évaluer et gérer les

²²² - Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne » ; Op cit P 99

²²³ - Bertin, ÉLISABETH., 2017, Gestion des risques et performance organisationnelle, Dunod, Paris, p. 128.

²²⁴ - Ebondo Wa Estach, P. (2015). MR et gouvernance d'entreprise : Approches et pratiques. Paris : L'Harmattan, p. 142.

incertitudes pouvant impacter ses objectifs stratégiques, opérationnels ou financiers.

3. Le management des risques et le conseil d'administration:

Le rôle central dans la gestion des risques d'une organisation est joué par le conseil d'administration. En qualité d'instance de gouvernance prépondérante, il a pour mission de garantir une identification, une évaluation, une surveillance et une gestion proactive adéquates des risques auxquels l'organisation est confrontée.

Il incombe au conseil d'administration d'identifier l'appétence au risque comme étant le degré de risque que l'entité est disposée à assumer afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, et s'assure que le cadre de gestion des risques est en adéquation avec la stratégie globale. En collaboration avec les comités spécialisés tels que le comité d'audit ou le comité des risques, il procède à l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes et des plans d'atténuation des risques. Le conseil d'administration garantit la transparence des informations concernant les risques pour les parties prenantes, ce qui contribue à renforcer la gouvernance et la résilience de l'organisation face à l'incertitude.

4. Le management des risques et le comité d'audit :

Le management des risques et le comité d'audit sont deux éléments fondamentaux de la gouvernance d'entreprise. Le rôle essentiel du comité d'audit est de superviser les processus de gestion des risques pour s'assurer de leur efficacité et de leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ce rôle est représenté dans les points suivants identifiés par COSO, IFACI, IIA :

« Il analyse les politiques, les procédures et les méthodologies mises en place par la direction afin de repérer, évaluer et réduire les risques majeurs.

Évaluation de l'efficacité du contrôle interne : Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA) ²²⁵, Le comité d'audit travaille en étroite collaboration avec l'audit interne afin d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, généralement perçus comme la première ligne de défense contre les risques.

Revue des rapports sur les risques majeurs : Selon IFACI²²⁶ ; le comité d'audit examine les rapports fournis par les auditeurs internes et externes pour comprendre les risques critiques auxquels l'entreprise est exposée et évaluer si les mesures correctives sont adéquates.

Interaction avec l'audit interne et la direction : Selon Gramling et Myers ²²⁷(2006), le comité d'audit agit comme un lien entre l'audit interne, la direction et les parties prenantes. Cela inclut des discussions régulières pour évaluer les risques émergents et l'alignement stratégique.

Après avoir clarifié la relation entre le comité d'audit et la gestion des risques, comme nous l'avons constaté dans les cadres référentiels, nous avons constaté que le comité d'audit se fonde sur le savoir-faire de l'audit interne afin d'obtenir une évaluation impartiale des risques, tandis que la gestion des risques constitue un fondement pour orienter les audits et les décisions stratégiques du comité d'audit. Cette collaboration renforce la structure de gouvernance de l'entreprise et apaise les parties prenantes quant à la gestion.

5. Impact de management des risques sur la gouvernance :

Quand nous parlons de l'impact de la gestion des risques sur la gouvernance, il faut en parler à la fois du côté négatif et positif, c'est-à-dire qu'elle a un impact positif ainsi qu'un impact négatif sur la gouvernance. À ce stade, nous allons parler de la façon dont la gouvernance est affectée par une bonne et une mauvaise gestion des risques.²²⁸

²²⁵ - IIA, Op cit,P112.

²²⁶ - IFACI. (2016). Audit interne et gouvernance : Rôle du comité d'audit et gestion des risques. Paris, P. 98.

²²⁷ - Gramling, A. A., & Myers, P. M.2006 ; Op Cit P226

²²⁸ - Power, M. (2007). Op Cit, p. 157.

L'impact d'un bon management des risques : Une gestion efficace des risques joue un rôle essentiel dans le renforcement de la gouvernance en favorisant la transparence, de la résilience et des performances organisationnelles. En prévoyant les vulnérabilités et en adoptant une approche proactive, l'organisation favorise une prise de décision stratégique plus efficace et renforce la confiance des parties prenantes (IIA, 2020)²²⁹. En outre, elle garantit le respect strict des normes réglementaires, ce qui permet de minimiser les risques de sanctions et de préjudice à la réputation de la société (COSO, 2017).²³⁰ En intégrant la prise en compte des risques dans les dispositifs de gouvernance tels que le comité d'audit et l'audit interne, les entreprises sont en mesure d'harmoniser leurs objectifs stratégiques avec les exigences des investisseurs et des régulateurs.²³¹ Ceci assure la durabilité de l'entreprise et renforce sa capacité à créer de la valeur ajoutée dans un contexte concurrentiel.

Une mauvaise gestion des risques peut entraîner des conséquences significatives sur la gouvernance d'une organisation, ayant un impact sur sa stabilité, sa réputation et sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques. Un manque de précision dans l'identification et l'évaluation des risques peut exposer l'entreprise à des événements inattendus majeurs, tels que des pertes financières significatives, des litiges et des sanctions réglementaires.²³² En outre, le défaut d'une gestion des risques structurée peut conduire à des prises de décision basées sur des informations incorrectes ou lacunaires, ce qui diminue la transparence et la responsabilité au sein de l'entité.²³³ De plus, une gestion inadéquate des risques compromet la confiance des parties prenantes, notamment des investisseurs et des clients, en raison de l'incapacité de l'entreprise à prouver sa résilience en cas de

²²⁹ - IIA, 2020, Op cit, P45.

²³⁰ - COSO, 2017, Op Cit, P72.

²³¹ - IFACI. (2018). Op Cit, p. 64.

²³² - COSO, Ibid ; P88.

²³³ - IIA, 2020, Op cit, P52.

crises.²³⁴ Enfin, elle nuit à l'efficacité des dispositifs de gouvernance tels que le comité d'audit et l'audit interne, en limitant leur aptitude à surveiller et à réduire les risques potentiels pour l'organisation.²³⁵

Tableau 6: Comparatif : Impact d'une Bonne et d'une Mauvaise Gestion des Risques sur la Gouvernance

Aspect	Bonne Gestion des Risques	Mauvaise Gestion des Risques
Confiance des parties prenantes	Renforce la confiance des investisseurs, employés et régulateurs.	Perte de confiance des parties prenantes et des investisseurs.
Prise de décision stratégique	Décisions éclairées et alignées avec les objectifs stratégiques.	Décisions biaisées ou mal informées, augmentant les erreurs stratégiques.
Transparence	Amélioration du reporting et de la communication interne et externe.	Opacité dans la communication, augmentant l'asymétrie d'information.
Résilience organisationnelle	Capacité accrue à anticiper et gérer les crises.	Vulnérabilité face aux chocs externes et internes.
Risque de non-conformité	Conformité avec les lois et règlements, réduisant les sanctions.	Risque accru de sanctions et pertes liées à la non-conformité.

²³⁴ - OCDE, 2015, Op Cit, P 75.

²³⁵ - IFACI, 2018, Op Cit, p. 71.

Conflits d'agence	Réduction des conflits grâce à une meilleure gestion des intérêts.	Amplification des conflits d'agence et opportunisme des dirigeants.
Reputation	Renforcement de l’image de marque et de la légitimité sur le marché.	Dégradation de la réputation, perte de crédibilité.
Performance financière	Optimisation des performances et des coûts liés aux risques.	Pertes financières importantes dues aux crises et aux risques mal gérés.
Efficacité des mécanismes de gouvernance	Renforcement des organes de gouvernance (comité d’audit, CA).	Dysfonctionnement des mécanismes de gouvernance, affaiblissement du CA.

Source : établi par nous-mêmes

Synthèse

Une bonne gestion des risques agit comme un levier pour renforcer la gouvernance, promouvoir la transparence et assurer la pérennité de l’entreprise. En revanche, une mauvaise gestion des risques affaiblit les mécanismes de gouvernance, compromet la prise de décision stratégique, et expose l’organisation à des crises majeures, menaçant sa survie et sa crédibilité.

6. Les normes qui obligent l’audit :

Les normes de l'IIA, contenues dans le Cadre international des pratiques professionnelles (CIPP), établissent les obligations de l'audit interne en matière d'évaluation du MR. Voici les principales normes qui traitent spécifiquement de ce sujet :

Normes pertinentes de l'IIA :

Norme 2120 - Gestion des risques :

L'activité d'audit interne doit évaluer l'efficacité et contribuer à l'amélioration des processus de gestion des risques.

L'évaluation doit inclure l'identification, l'évaluation et la réponse aux risques, ainsi que la communication des résultats.

Elle doit s'assurer que les risques sont gérés dans les limites de l'appétence pour le risque défini par l'organisation.

Norme 2010 - Planification :

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit basé sur une évaluation des risques afin de fixer les priorités compatibles avec les objectifs de l'organisation.

Norme 2100 - Nature des travaux :

L'audit interne doit permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

Norme 2210 - Objectifs des missions :

Lors de l'élaboration des missions, l'audit interne doit considérer les risques liés aux activités examinées et évaluer si les processus de gestion des risques associés sont suffisants pour atteindre les objectifs fixés.

Ces normes requièrent que l'audit interne évalue non seulement les processus de gestion des risques, mais également qu'il formule des recommandations en vue de leur amélioration. Ces actions s'inscrivent dans une perspective plus large visant à améliorer la gouvernance organisationnelle et à garantir l'alignement des processus de gestion des risques sur les objectifs stratégiques.

Selon les directives de l'IFACI, l'audit interne joue un rôle essentiel dans le processus de gouvernance en évaluant la gestion des risques, en fournissant des

recommandations pour améliorer le cadre global et en assurant le suivi des mesures correctives.²³⁶

Ces normes montrent clairement que l'évaluation et le soutien au management des risques sont des responsabilités incontournables de l'audit interne.

7. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques:

L'audit interne occupe une place essentielle dans la gestion des risques en fournissant une évaluation impartiale et objective des mécanismes de gestion des risques instaurés au sein d'une entité.

7.1. Le cadre référentiel COSO :

Le COSO souligne diverses contributions de l'audit interne dans ce domaine :

- Évaluation des processus de gestion des risques : L'audit interne examine si les dispositifs en place permettent d'identifier, d'évaluer et de contrôler efficacement les risques. Il évalue également si les actions correctives sont bien appliquées.
- Alignement avec les objectifs stratégiques : L'audit interne s'assure que les pratiques de gestion des risques sont intégrées aux objectifs stratégiques de l'organisation et conformes à son appétence au risque.
- Renforcement des contrôles internes : Dans le cadre du COSO, le contrôle interne est un élément fondamental du management des risques. L'audit interne vérifie la conception et l'efficacité des contrôles en place pour prévenir et atténuer les risques identifiés.
- Conseils pour l'amélioration continue : L'audit interne joue également un rôle consultatif en recommandant des améliorations pour optimiser les pratiques de gestion des risques et les rendre plus résilientes face aux changements de l'environnement externe.
- Production d'une assurance raisonnable : En fournissant des rapports réguliers et fiables sur les risques, l'audit interne aide la gouvernance à surveiller et à maîtriser les risques significatifs qui pourraient affecter la performance et les objectifs.²³⁷

²³⁶ - IFACI. (2017). Op Cit, p. 82.

²³⁷ - COSO (2017), Op Cit ; P 92

7.2 L'audit interne et l'évaluation du risque :

L'audit interne évalue les risques en utilisant une méthodologie stricte afin de repérer, d'analyser et d'évaluer les risques auxquels une organisation est confrontée. Voici les étapes clés employées pour cette évaluation :

1- Identification des risques

2- L'audit interne commence par recenser les risques, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, financiers ou de conformité. Cette étape implique :

- La collecte d'informations auprès des parties prenantes clés.
- L'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation.
- L'examen des incidents passés et des tendances.

3-Analyse des risques

Une fois identifiés, les risques sont analysés pour comprendre leurs causes et leurs impacts potentiels. Cela comprend :

- L'estimation de la probabilité de survenance.
- L'évaluation de la gravité des conséquences sur les objectifs de l'organisation.
- La cartographie des risques pour visualiser les zones prioritaires. (Nous avons déjà abordé dans le chapitre 2 comment élaborer une cartographie des risques).

4- Évaluation des contrôles existants

L'audit interne examine les dispositifs de contrôle interne en place pour évaluer leur efficacité dans la gestion des risques identifiés. Cette étape aide à identifier :

- Les contrôles inefficaces ou manquants.
- Les écarts par rapport aux normes ou aux politiques internes.

5- Priorisation des risques :

- Les risques sont classés par ordre de priorité en fonction de leur impact et de leur probabilité, ce qui permet de concentrer les efforts sur les risques les plus critiques.

6- Recommandations et suivi :

Après l'évaluation, l'audit interne formule des recommandations pour renforcer les dispositifs de gestion des risques et propose des actions correctives spécifiques.

L'audit interne revêt une importance capitale dans l'évaluation des risques en offrant une évaluation indépendante et objective des systèmes de gestion des risques au sein d'une entité organisationnelle. En accord avec les référentiels tels que COSO et les directives de l'IIA, l'audit interne a pour mission d'identifier et d'analyser les risques en prenant en considération les objectifs stratégiques de la société.²³⁸

²³⁸ - COSO. (2017), Op Cit ; P 102

SECTION 3 : L'audit interne et l'asymétrie d'information

L'asymétrie de l'information se produit lorsqu'une des parties impliquées dans une transaction ou une relation contractuelle possède un accès privilégié à des informations plus complètes ou de meilleure qualité que l'autre partie. Cette disparité peut causer des déséquilibres dans le processus décisionnel, affecter la transparence et favoriser les comportements opportunistes.

1. Les définitions d'asymétrie de l'information :

Dans le cadre de la théorie de l'agence, l'asymétrie d'information se définit comme la situation dans laquelle l'agent, souvent le dirigeant, détient un niveau d'information supérieur à celui du principal, c'est-à-dire l'actionnaire. Ceci peut conduire à des comportements opportunistes de la part de l'agent, tels que l'adoption de stratégies visant à maximiser ses intérêts personnels au détriment de ceux du principal. La théorie souligne l'utilisation de mécanismes tels que les contrats d'incitation ou les systèmes de surveillance (comme l'audit interne) afin de réduire cette asymétrie et d'assurer un meilleur alignement des objectifs entre les parties.²³⁹

L'OCDE identifie l'asymétrie d'information comme un défi majeur pour la gouvernance d'entreprise. Dans le cadre de principes de gouvernance²⁴⁰, l'OCDE souligne que l'asymétrie d'information peut créer des déséquilibres entre les parties prenantes, notamment entre les actionnaires et les dirigeants. Les mécanismes de gouvernance, tels que la transparence financière, les rapports réguliers et l'audit, sont recommandés pour réduire cette asymétrie.²⁴¹

Le COSO aborde de manière indirecte l'asymétrie d'information dans son cadre intégré de gestion des risques d'entreprise (ERM) en mettant en avant la nécessité d'une communication efficace et de flux d'information fiables.

²³⁹ - Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Managerial Entrenchment, Op Cit. P742.

²⁴⁰ - OCDE. (2015). OP Cit, P 22.

²⁴¹ - Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). Ibid P 48.

Il promeut des processus solides visant à identifier et à partager les informations pertinentes avec les parties prenantes, dans le but de minimiser les biais et de favoriser la prise de décisions éclairées.²⁴²

Selon les définitions des chercheurs et des institutions, l'asymétrie d'information est identifiée comme un obstacle majeur à la bonne gouvernance des entreprises.²⁴³ Elle exerce un impact négatif sur la transparence et la prise de décision, ce qui affecte directement la réputation de l'entreprise sur le marché, sa capacité à attirer des investisseurs, et sa faculté à générer de la valeur ajoutée de manière durable.

2. Impact de l'asymétrie d'information sur la gouvernance :

L'asymétrie de l'information, caractérisée par une disparité de connaissances entre les différentes parties prenantes au sein d'une organisation, exerce une influence conséquente sur le fonctionnement de la gouvernance d'entreprise.

Elle influence directement²⁴⁴ :

- la prise de décision
- la transparence de l'information
- les relations entre les parties prenantes.

Les principaux effets sur la gouvernance sont les suivants ²⁴⁵ :

-Risque de comportements opportunistes : Les dirigeants ou les agents, ayant accès à des informations privilégiées, peuvent adopter des comportements qui servent leurs propres intérêts au détriment des actionnaires ou des autres parties prenantes. Ce phénomène est au cœur de la théorie de l'agence.

²⁴² - (COSO). (2017), Op Cit ; P 28.

²⁴³ - Bertin, É. (2019). L'asymétrie d'information et la gouvernance d'entreprise. Revue de la Gouvernance et de l'Audit, P 105.

²⁴⁴ - Miller, P., & Thomas, S., 2020, Information Asymmetry and Corporate Transparency: Implications for Governance, Corporate Governance Journal, P 85.

²⁴⁵ - Harris, M., & Lee, K. (2021). The Detrimental Impact of Information Asymmetry on Corporate Reputation and Market Value. Corporate Strategy Journal, P 155.

- Réduction de la confiance : Une asymétrie élevée peut diminuer la confiance des investisseurs, des actionnaires et des employés dans la direction de l'entreprise, ce qui peut freiner les investissements et affaiblir l'engagement des parties prenantes

- Décisions inefficaces : Les parties prenantes qui manquent d'informations précises peuvent prendre des décisions basées sur des données incomplètes ou biaisées, ce qui peut conduire à une mauvaise allocation des ressources.

- Augmentation des coûts d'agence : Pour réduire l'asymétrie d'information, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes de surveillance et de contrôle (par exemple, audits internes et externes), ce qui augmente les coûts de gouvernance.

- Affaiblissement des mécanismes de gouvernance : Lorsque l'information n'est pas correctement partagée entre les dirigeants et les organes de gouvernance, comme le conseil d'administration ou le comité d'audit, ces structures deviennent moins efficaces pour surveiller les risques et les performances.

- Perte de valeur et compétitivité : Une asymétrie mal gérée peut nuire à la réputation de l'entreprise, réduire sa valeur sur le marché et la rendre moins attractive pour les investisseurs potentiels.

3. Les solutions proposés pour réduire l'asymétrie d'information :

Des chercheurs et des organisations comme l'IFACI ont apporté des solutions pour éliminer ce problème et maintenir la stabilité et l'efficacité de l'entreprise sur le marché, ainsi que pour préserver le principe de la bonne gouvernance.

Jacques Renard et Ebondo Watsatch partagent une vision convergente concernant le rôle de l'audit interne dans la gestion des asymétries d'information, bien que leurs approches soient complémentaires. Dans son ouvrage intitulé

"Théorie et pratique de l'audit interne", Renard (2013)²⁴⁶ souligne le rôle essentiel de l'audit interne dans la vérification de la fiabilité des informations échangées entre les différentes parties prenantes au sein d'une organisation. Il est mis en avant que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la structuration et le renforcement des processus de gouvernance, ce qui permet de limiter les distorsions de l'information. Ebondo Wa Etsatch (2014) souligne dans son ouvrage "Audit interne et gouvernance" l'importance stratégique de l'audit interne dans la promotion de la transparence au sein des organisations. D'après son point de vue, l'audit interne contribue à atténuer les comportements opportunistes en optimisant la diffusion et la fiabilité des données essentielles à la prise de décision.

Ces deux écrivains sont en accord sur le rôle central de l'audit interne dans la résolution des asymétries d'information, en promouvant la transparence et en établissant une gouvernance améliorée.²⁴⁷

D'après les définitions de l'IIA ²⁴⁸ et de l'IFACI, l'asymétrie d'information désigne une configuration dans laquelle les diverses parties prenantes d'une entité ne bénéficient pas d'un accès équivalent ou similaire à l'information. Cette disparité peut engendrer des inégalités dans le processus décisionnel et dans l'appréciation des résultats, ce qui risque de compromettre la transparence et l'efficacité de la gouvernance. L'audit interne occupe une position essentielle dans la réduction de cette asymétrie en fournissant une assurance indépendante concernant la fiabilité des données, en évaluant la clarté des procédures internes et en favorisant la communication entre les divers intervenants de la gouvernance tels que le CA, les comités spécialisés et la direction. Ces entités perçoivent l'audit interne comme un outil stratégique visant à restaurer la confiance et à améliorer la gestion des risques en palliant les lacunes en matière d'information.

²⁴⁶ - Jacques Renard (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P123

²⁴⁷ - Eustache Ebondo Wa Mandzila, these "la contribution du controle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise, Op Cit, P 125.

²⁴⁸ - IIA. (2017).Op Cit P125..

Ainsi, à travers des suggestions, nous avons constaté que la solution commune entre les organismes et les chercheurs est l'utilisation de l'audit interne comme un outil pour résoudre le problème d'asymétrie d'information et garantir la bonne gouvernance d'entreprise.

4. Les normes qui obligent :

Les directives de l'IIA et de l'IFACI n'explicitent pas une "obligation" pour l'audit interne de diminuer l'asymétrie d'information, mais elles contiennent des principes et des recommandations mettant en avant le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la transparence, de la communication et de la gouvernance, ce qui contribue à atténuer les déséquilibres d'information.²⁴⁹

Normes de l'IIA pertinentes :²⁵⁰

Norme 2110 – Gouvernance : Cette norme exige que l'audit interne évalue et améliore les processus de gouvernance, y compris ceux liés à la communication d'informations entre les parties prenantes.

Norme 2420 – Communication de résultats : Cette norme oblige l'audit interne à communiquer des informations claires, précises et objectives aux parties prenantes, améliorant ainsi la circulation des informations.

Mission de l'IIA : L'IIA met en avant le rôle de l'audit interne en tant qu'élément clé pour fournir une assurance indépendante et conseiller sur la gestion des risques et la gouvernance, ce qui inclut le partage d'informations fiables et pertinentes.

Nous trouvons la même idée dans le guide IFACI sur la gouvernance, qui souligne que l'audit interne aide à réduire les écarts d'information en vérifiant la qualité et la pertinence des données transmises aux organes de gouvernance, comme le conseil d'administration et le comité d'audit.

Ces normes et directives confèrent à l'audit interne un rôle essentiel dans la réduction de l'asymétrie de l'information en garantissant la fiabilité et la

²⁴⁹ - IIA. (2017).Op Cit P132..

²⁵⁰ - IIA, Ibid. P142.

disponibilité des données requises pour une prise de décision éclairée. Le but est d'optimiser la communication interne et de consolider la transparence au sein des structures organisationnelles.

5. Le rattachement de l'audit interne :

Nous avons constaté que la solution au problème de l'asymétrie d'information est la présence de l'audit interne, mais la question posée est la suivante : à quel organisme doit être attribuée à ce dernier pour rendre ses rapports clairs et son information transparente afin d'assurer la bonne gouvernance ?

Pour répondre à cette question, nous allons présenter les avis de plusieurs chercheurs dans le domaine de gouvernance.

Plusieurs chercheurs, dont Jean-Pierre Charreaux et Elisabeth Bertin, ont souligné l'importance du positionnement de l'audit interne en tant que composante essentielle de la bonne gouvernance. Ils ont mis en évidence le rôle crucial de l'audit interne dans l'optimisation des dispositifs de gouvernance d'entreprise.

Charreaux met en avant le fait que la gouvernance repose sur des mécanismes conçus pour harmoniser les intérêts des parties prenantes et pour atténuer les asymétries d'information. Lorsqu'il est placé sous l'autorité directe du conseil d'administration ou du comité d'audit, l'audit interne devient un instrument stratégique offrant une évaluation indépendante des processus de contrôle interne et de gestion des risques²⁵¹. Ceci contribue à renforcer la transparence et la responsabilité, deux éléments essentiels de la bonne gouvernance.

Elisabeth Bertin souligne l'importance de considérer l'audit interne comme un élément essentiel du dispositif de gouvernance. Elle met l'accent sur son affiliation au comité d'audit ou au conseil d'administration²⁵², car cette configuration assure l'autonomie des auditeurs internes et leur permet d'accéder

²⁵¹ - G.Charreaux,(1997) Le gouvernement des entreprises ; Op cit, P 56.

²⁵² - Elisabeth Bertin, Audit interne; Enjeux et pratiques à l'international, EYROLLES Editions d'Organisation, 2007, P50

aux informations cruciales. Ceci favorise la gestion des risques, l'efficacité des processus et l'optimisation de la création de valeur pour les parties prenantes.

Le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration ou au comité d'audit permet de renforcer l'efficacité du processus de gouvernance en réduisant l'asymétrie d'information. Cela permet de mieux aligner les intérêts des parties prenantes et d'assurer une gestion des risques plus transparente et fiable.

6. Le rôle de l'audit dans la réduction de l'asymétrie d'information :

Pour aborder le rôle de l'audit interne dans la réduction de l'asymétrie d'information, il est essentiel de commencer par analyser les concepts fondamentaux liés à cette asymétrie et ses impacts sur la gouvernance d'entreprise. En parallèle, les conditions et les caractéristiques qui permettent à l'audit interne de devenir un levier efficace pour réduire ces déséquilibres doivent être clairement définies. Nous allons désormais explorer en détail les mécanismes par lesquels l'audit interne accomplit cette mission, en soulignant son influence sur la transparence et la fiabilité des informations au sein de l'organisation.

Le rôle de l'audit interne est essentiel pour atténuer l'asymétrie de l'information en garantissant une transparence accrue, une communication fiable des données et une gestion efficiente des risques. Voici la manière dont l'audit interne participe à ce processus²⁵³ :

6.1 Évaluation et amélioration des systèmes de contrôle interne:

L'audit interne examine les dispositifs de contrôle et identifie les failles qui pourraient limiter la communication d'informations exactes et complètes. Il propose des recommandations pour garantir que les systèmes de contrôle favorisent une transmission fiable des données.

6.2 Production de rapports indépendants et objectifs:

Les auditeurs internes fournissent des rapports qui servent de pont entre la direction, le conseil d'administration, le comité d'audit et les autres parties

²⁵³ - Bertin, É., L'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, Éditions Stratéco, 2018, p. 135.

prenantes. Ces rapports réduisent le décalage entre les informations détenues par les dirigeants et celles disponibles pour les actionnaires et autres parties prenantes.

6.3 Assurance de la conformité :

L'audit interne vérifie que l'organisation respecte les lois, les règlements et les normes applicables, contribuant ainsi à améliorer la transparence dans les pratiques organisationnelles.

6.4 Gestion proactive des risques :

En identifiant, évaluant et surveillant les risques (notamment ceux liés à l'information financière ou opérationnelle), l'audit interne aide à limiter l'impact des erreurs ou des omissions volontaires.

6.5 Renforcement de la gouvernance d'entreprise :

L'audit interne soutient la gouvernance en favorisant une culture d'ouverture et de responsabilisation dans le processus de prise de décision, ce qui réduit les opportunités de comportements opportunistes.

En résumé, l'audit interne agit comme un outil essentiel pour établir un équilibre d'information entre les différentes parties prenantes, en augmentant la transparence, réduisant les risques et favorisant une bonne gouvernance.

Section4 : l'audit interne et le système de contrôle interne

L'un des objectifs primordiaux des entreprises est d'établir un système de contrôle interne efficace comprenant un ensemble de procédures de contrôle liées aux domaines financiers, comptables, organisationnels et administratifs. Ceci vise à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et à garantir le respect des politiques en vigueur.

1. L'historique et le cadre conceptuel de contrôle interne :

1.1 L'historique de contrôle interne :

De l'Antiquité à la Révolution industrielle, les premiers mécanismes de contrôle interne ont connu une évolution progressive afin de s'adapter aux exigences de gestion et de fiabilité des activités économiques. Durant l'Antiquité et le Moyen Âge, des systèmes primitifs tels que la documentation par les scribes égyptiens ou les normes instaurées par les guildes européennes étaient mis en place pour contrôler les ressources et assurer la légitimité des activités commerciales²⁵⁴. Avec l'avènement de la Renaissance, l'introduction de la comptabilité en partie double par Luca Pacioli en 1494²⁵⁵ a permis de rationaliser la gestion financière, établissant ainsi les fondements des normes comptables contemporaines. Ces progrès ont été consolidés pendant la Révolution industrielle, période durant laquelle le développement des grandes entreprises a rendu impérative la mise en place de mécanismes de contrôle plus stricts afin de surveiller les flux financiers et d'éviter les fraudes.

Au début du XXe siècle, le contrôle interne émerge progressivement en tant que domaine distinct, en particulier en réaction aux crises économiques et aux scandales financiers révélant les lacunes des méthodes de gestion classiques. Pendant les décennies 1920 et 1930, les grandes sociétés ont mis en place des départements d'audit interne afin de renforcer le contrôle des activités et garantir l'exactitude des données financières. L'établissement du contrôle interne en tant qu'institution a été caractérisé par la fondation de l'Institute of Internal Auditors (IIA) en 1941²⁵⁶. Cette initiative a joué un rôle essentiel dans la professionnalisation de l'audit interne en développant des normes, des pratiques et un cadre réglementaire pour orienter les organisations. Cette période est

²⁵⁴ -Michael Chatfield, A History of Accounting Thought, Garland Publishing, 1977; Origins of Accounting Systems, P 17.

²⁵⁵ - Luca Pacioli, Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita, 1494, Venise, P 197.

²⁵⁶ - Sawyer, Lawrence B., Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 2ème Edition, Institute of Internal Auditors, 1973, P 18

caractérisée par le développement de méthodologies formelles visant à prévenir les fraudes, à protéger les actifs et à assurer la conformité aux normes comptables, établissant ainsi les fondements contemporains du contrôle interne²⁵⁷.

1.2 Le cadre conceptuel du contrôle interne :

Les scandales financiers tels qu'Enron et WorldCom ont révélé des lacunes majeures dans le contrôle interne. Cela a conduit à des réformes législatives, comme la loi Sarbanes-Oxley (30/07/2002), qui impose des exigences strictes en matière de contrôle interne pour les entreprises cotées.

La loi Sarbanes-Oxley (SOX) inclut la section 404 qui requiert la désignation d'un responsable par le PDG et le directeur financier. Ce dernier est chargé de mettre en place un processus de contrôle interne et d'évaluer son efficacité en se basant sur un modèle de contrôle interne reconnu. Les auditeurs externes sont tenus d'exprimer leur avis sur l'efficacité de celui-ci²⁵⁸.

Pour l'application de cet article 404, la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) a fourni des recommandations aux compagnies américaines et étrangères cotée à NEW YORK à suivre une référence de contrôle interne. Une référence pour ce dernier a été publiée en 1992 sous le nom de COSO²⁵⁹.

Cette référence a d'abord été appliquée par des entreprises américaines puis par entreprises françaises cotées aux New York, cette dernière référence ayant ouvert la voie à l'apparition de plusieurs autres références telles que COCO (Control – Criteria of Control), Trunbul Guidance et AMF (Autorité des Marchés Financiers).

Le cadre conceptuel le COSO (Internal Control Framework) a été établi en 1985 dans le but de proposer des cadres directeurs dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de la prévention de la fraude. Le contrôle interne est défini comme un processus intégré élaboré et exécuté par les dirigeants, le conseil d'administration et les employés, dans le but de garantir de manière raisonnable la réalisation des objectifs tels que l'efficacité et l'efficience des

²⁵⁷ - COSO, 1^{ière} Edition, 1992, P4.

²⁵⁸ - Élisabeth Bertin, Audit interne; Op Cit, P55.

²⁵⁹ - Élisabeth Bertin, Audit interne, Ibid, P54.

opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements. Le cadre COSO repose sur cinq composantes interdépendantes²⁶⁰ :

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation des risques,
- les activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- la surveillance et le suivi

Ce modèle jouit d'une reconnaissance internationale en tant que référence en matière de gouvernance et de gestion des risques au sein des organisations.

Le cadre conceptuel COCO a été développé en 1995 par l'ICCA (Institut Canadien des Comptables Agréés)²⁶¹, actuellement désigné sous le nom de CPA Canada (Institut Canadien des Comptables Agréés) basé sur le référentiel COSO, ce modèle a pour objectif de proposer une méthodologie complète pour évaluer et améliorer la gouvernance interne au sein des structures organisationnelles. Le modèle COCO repose sur le postulat selon lequel le contrôle ne se restreint pas uniquement aux activités de supervision ou de conformité, mais englobe également des dimensions organisationnelles telles que la culture, les comportements et les processus décisionnels. Le cadre définit 20 critères de contrôle répartis en quatre grandes composantes²⁶² :

- Objectif.
- Engagement.
- Capacité (action).
- Suivi et l'apprentissage.

À la différence du COSO, COCO accorde une importance particulière aux comportements humains et à la communication en tant qu'éléments essentiels du contrôle. Ce modèle est fréquemment employé dans les domaines public et privé au Canada, et sa méthodologie intégrée permet d'évaluer non seulement les

²⁶⁰- (COSO), 2017, Op Cit, P22.

²⁶¹- CPA Canada, "Guidance on Control (COCO): Criteria of Control Framework," 1995, p. 15.

²⁶² - CPA Canada, "Guidance on Control (COCO): Idem, p. 22.

mécanismes de contrôle, mais également leur impact sur la réalisation des objectifs organisationnels et la gestion des risques.

La Turnbull Guidance, officiellement intitulée Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code, est un cadre publié pour la première fois en 1999 par l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) au Royaume-Uni. Elle a été conçue pour aider les entreprises cotées à respecter les exigences du Code combiné sur la gouvernance d'entreprise, qui impose aux conseils d'administration de maintenir un système efficace de contrôle interne. La Turnbull Guidance met l'accent sur une approche fondée sur les risques²⁶³, encourageant les entreprises à identifier, évaluer et gérer les risques significatifs susceptibles d'affecter l'atteinte de leurs objectifs. Elle recommande une évaluation régulière des systèmes de contrôle interne, en intégrant la gestion des risques dans la stratégie organisationnelle et les processus opérationnels. Mise à jour en 2005, la Turnbull Guidance a influencé de nombreux cadres de gouvernance et de gestion des risques à travers le monde, notamment par son accent sur la responsabilité des conseils d'administration et la transparence envers les parties prenantes. Elle est reconnue comme un modèle pratique et flexible, adapté aux besoins spécifiques de chaque organisation.

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF)²⁶⁴, est une entité publique autonome instaurée en 2003 en France suite à la fusion de trois entités préexistantes : le Conseil des Marchés Financiers (CMF), la Commission des Opérations de Bourse (COB) et le Conseil de Discipline de la Gestion Financière (CDGF). Sa principale mission consiste à garantir la protection des investisseurs, à assurer le bon fonctionnement des marchés financiers et à promouvoir la transparence de l'information. L'Autorité des marchés financiers (AMF) a pour principales missions de réguler les acteurs opérant sur les marchés financiers, d'assurer une surveillance des sociétés cotées, des intermédiaires financiers et des fonds d'investissement²⁶⁵ et de garantir la transparence et la fiabilité de l'information financière, notamment à travers la supervision des prospectus et des communications financières ; et d'imposer des sanctions en cas de non-conformité ou d'infractions, telles que le délit d'initié ou la manipulation de marché. L'Autorité des marchés financiers (AMF) diffuse des recommandations et des rapports afin de favoriser l'adoption de bonnes pratiques en gouvernance, en

²⁶³ -Solomon, Jill, Corporate Governance and Accountability, 4ième Edition Wiley india, 2007, P112

²⁶⁴ - AMF, Rapport annuel 2022, Autorité des Marchés Financiers, 2023, P 15.

²⁶⁵ - Blum, Valérie, Droit des marchés financiers, LGDJ, 2018, P 62.

gestion des risques et en conformité réglementaire. Son mandat inclut également l'éducation des investisseurs, en mettant à leur disposition des ressources pédagogiques et en les alertant sur les risques associés aux marchés financiers.

Nous avons démontré, à travers l'historique et le cadre conceptuel de contrôle interne, que ce phénomène n'est pas une préoccupation récente mais qu'il remonte à des temps anciens. Les crises financières et économiques ont incité les intellectuels et les spécialistes en économie à améliorer et à actualiser leur discipline afin de s'adapter à l'évolution technologique et économique mondiale.

Nous présenterons à ce stade une variété de définitions du contrôle interne pour certains écrivains et penseurs économiques intéressés par le sujet, mais avant cela, nous aborderons la définition du terme contrôle.

2. La définition du contrôle interne :

Le mot "**contrôle**" selon Larousse peut avoir plusieurs significations selon le contexte. Voici quelques-unes de ses définitions principales :²⁶⁶

Surveillance ou vérification : Action d'examiner ou de vérifier quelque chose pour s'assurer de sa conformité ou de son bon fonctionnement.

Maîtrise ou pouvoir : Capacité à diriger ou à dominer une situation, une personne, ou un processus.

Examen ou test : Une évaluation des connaissances ou des compétences.

Le contrôle interne est défini par Jaques Renard comme un ensemble de sécurité contribuant de l'entreprise : un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités ».²⁶⁷

Selon Mamadou BARRY, le contrôle interne est « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances »²⁶⁸

²⁶⁶ - <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4ler/18933>

²⁶⁷ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne ; Op Cit, P125.

²⁶⁸ - MAMADOU BARRY Le contrôle interne et la gouvernance des organisations", Éditions Universitaires, 2015, p. 84.

Selon le COSO, le contrôle interne est un processus instauré par le CA, la direction et les employés d'une organisation, dans le but d'offrir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de celle-ci.:

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »²⁶⁹

Selon le COCO, le contrôle interne englobe les divers composants d'une organisation tels que les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure et les tâches, qui, ensemble, facilitent la réalisation des objectifs organisationnels classés en trois catégories distinctes :

- L'efficacité et l'efficience opérationnelles,
- La fiabilité des informations internes et externes,
- La conformité aux lois, règlements et politiques internes est un aspect essentiel à prendre en compte.»²⁷⁰.

Selon Turnbull, un système de contrôle interne se réfère à l'ensemble des politiques, processus, procédures, comportements et autres éléments qui composent une organisation»²⁷¹ .

Enfin, selon le CDR AMF, « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société ». ²⁷²

En résumé, le contrôle interne englobe l'ensemble des procédures et dispositifs instaurés au sein d'une entreprise dans le but de garantir la qualité et la fiabilité des informations financières et opérationnelles, ainsi de protéger le patrimoine de l'entreprise, et de veiller à la conformité des opérations avec les lois et règlements en vigueur.

²⁶⁹ - COSO, 2017, Op Cit, P25.

²⁷⁰ - Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). (1995). The Canadian Framework for Internal Control. Toronto: CICA, P 8

²⁷¹ - Financial Reporting Council (FRC). (1999). The Turnbull Report: Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code. Londres: FRC, P 21.

²⁷² - Autorité des marchés financiers (AMF). (2007). Le contrôle interne des entreprises cotées : Rapport du CDR AMF. Paris: AMF, P 15.

3. Les acteurs de contrôle interne :

Les acteurs du contrôle interne sont les parties prenantes impliquées dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du système de contrôle interne au sein d'une organisation.

Les quatre référentiels de contrôle interne (COSO, COCO, AMF et TRUMBUL) ont identifié les acteurs suivants : le CA, le comité d'audit, la direction générale, les managers, l'audit interne et externe, le service de gestion des risques et les services de conformité.

3.1 Le conseil d'administration:

Il définit les orientations stratégiques et supervise la mise en place du système de contrôle interne afin de garantir son alignement avec les objectifs de l'organisation et les normes de gouvernance appropriées.

3.2 Le comité d'audit interne :

Conformément aux directives de l'IFACI, le comité d'audit est une entité spécialisée, habituellement rattachée au conseil d'administration ou à une instance de surveillance, chargée de la supervision. Les processus associés à la gestion économique, à la supervision interne et à la gestion des risques.²⁷³.

Il a pour mission principale de veiller à la qualité et à la transparence des données financières, tout en assurant l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et le respect des réglementations en vigueur. Il joue un rôle de liaison entre la direction, l'audit interne, l'audit externe et les parties prenantes afin de renforcer la gouvernance et le contrôle des risques.

3.3 La direction générale :

Selon les normes de IFACI: La direction générale est l'entité au sein de l'organisation qui est responsable de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des stratégies décidées par le conseil d'administration. Elle joue un rôle essentiel dans la gestion des risques, dans l'instauration de processus efficaces et dans la mise en place de contrôles internes. La direction générale doit garantir que les ressources nécessaires sont allouées à la gestion des risques, à la conformité et à la performance de l'organisation. Elle veille également à la mise en œuvre des actions de contrôle interne recommandées par l'audit interne et les parties prenantes.

²⁷³ - IFACI , 08 décembre 2012, Op Cit.

Selon les normes IIA : la responsabilité de gérer efficacement l'organisation revient à la direction générale, qui garantit le respect des politiques, stratégies et des contrôles internes. Elle est responsable de la création d'un climat propice à l'audit interne et à la gestion des risques. Sa mission consiste également à satisfaire les recommandations d'audit interne, en mettant en place les dispositifs adéquats pour intensifier les contrôles et la gouvernance. La direction générale attribue une importance particulière à l'intégrité des comptes financiers, au respect des normes organisationnelles et à la préservation des biens.

En synthèse, dans les deux situations, la fonction principale de la direction générale est de superviser l'organisation, de garantir la conformité, de favoriser une culture de gestion des risques et d'assurer la mise en place efficace du contrôle interne, tout en travaillant en étroite collaboration avec l'audit interne et les autres acteurs concernés.²⁷⁴

3.4 Les managers :

Ils sont les premiers acteurs du contrôle interne au quotidien. Ils mettent en œuvre les processus, appliquent les contrôles et veillent à ce que les activités respectent les procédures et les règles établies.²⁷⁵

3.5 L'audit interne :

L'audit interne, en tant qu'acteur du contrôle interne, occupe une place cruciale dans l'analyse de l'efficacité du dispositif de contrôle interne au sein des entités organisationnelles. Divers cadres et référentiels, tels que le COCO, le COSO, l'IFACI, l'IIA et les recherches de Jacques Renard, fournissent une définition détaillée de ce rôle. Voici un aperçu des divers points de vue,²⁷⁶

COCO : Assurer que les contrôles internes sont adaptés aux risques et objectifs, fournir une assurance indépendante et conseiller sur les améliorations possibles.²⁷⁷

COSO : Évaluer l'efficacité du contrôle interne dans les cinq composantes clés du système de contrôle interne.²⁷⁸

²⁷⁴ - IIA, Op cit, P6.

²⁷⁵ - IIA, Op cit ;. P7.

²⁷⁶ - IIA, Ibid. P 25.

²⁷⁷ - Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) ; Op Cit, P 10.

²⁷⁸ - COSO, 2017, Op Cit, P 101.

IFACI : Apporter une assurance sur l'efficacité des contrôles internes, recommander des améliorations et surveiller leur mise en œuvre.²⁷⁹

IIA : Fournir une assurance indépendante sur la gestion des risques, la conformité et la performance, tout en jouant un rôle consultatif.²⁸⁰

Jacques Renard : Fonction indépendante visant à évaluer l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques, tout en collaborant avec la direction pour améliorer les processus.²⁸¹

Pour récapituler, l'audit interne est largement reconnu dans les normes et les théories comme un élément essentiel du contrôle interne, offrant une assurance indépendante, une évaluation continue et un rôle consultatif visant à améliorer la performance organisationnelle et la gestion des risques.

3.6 L'audit externe :

Malgré leur statut externe à l'organisation, les auditeurs externes contribuent de manière indirecte au contrôle interne en validant l'exactitude des données financières et en identifiant les éventuelles lacunes dans les procédures.²⁸²

3.7 Gestion des risques :

La gestion des risques, en tant que composante du contrôle interne, occupe une place primordiale dans l'identification, l'évaluation, le traitement et la surveillance des risques pouvant impacter la réalisation des objectifs d'une entité.²⁸³ Ci-après est présentée une analyse de sa fonction selon divers cadres de référence : IFACI, IIA, COSO, COCO, Jacques Renard.

Selon l'IFACI : L'IFACI considère la gestion des risques comme une composante essentielle du contrôle interne. Elle permet d'anticiper, d'identifier et de limiter les impacts des événements susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation.

La gestion des risques doit être intégrée dans toutes les activités de l'entreprise, impliquant tous les niveaux hiérarchiques.

²⁷⁹ - IFACI. (2017). Op Cit, P 15.

²⁸⁰ - IIA, Ibid, P 25.

²⁸¹ - Jacques Renard, (2012). Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P 30.

²⁸² - Jacques Renard, Ibid , P 58.

²⁸³ - Jacques Renard, (2012). Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P 80.

Elle repose sur un processus systématique qui inclut l'identification des risques, leur évaluation (probabilité et impact), leur traitement (atténuation, transfert, acceptation) et leur surveillance.

Le contrôle interne, coordonné avec la gestion des risques, garantit que les processus mis en place sont efficaces et adaptés aux priorités stratégiques.²⁸⁴

Pour l'IIA, la gestion des risques est un élément clé de la gouvernance. Elle doit être pilotée par la direction générale, avec une implication de tous les collaborateurs, tandis que l'audit interne en évalue l'efficacité.

La gestion des risques doit identifier les incertitudes, les transformer en opportunités ou les atténuer, tout en respectant les objectifs stratégiques.

Elle joue un rôle dans la mise en place de mécanismes de détection et de prévention pour réduire les impacts négatifs des risques.

L'IIA encourage l'adoption d'un cadre intégré de gestion des risques, où le contrôle interne agit comme une composante opérationnelle²⁸⁵.

Pour conclure, d'après ces cadres, la gestion des risques est plus qu'un simple instrument de prévention. Elle joue un rôle crucial en favorisant le perfectionnement constant des processus, le rendement organisationnel et la sauvegarde des biens, tout en assurant le respect des normes réglementaires et la robustesse stratégique.

3.8 Les services de conformités :

Ces services veillent à ce que les processus respectent les lois, règlements et normes internes, et assurent une surveillance continue des dispositifs de contrôle.

Pour conclure, le contrôle interne constitue un devoir commun à chaque échelon de l'organisation, chaque intervenant assumant une fonction particulière pour assurer la performance du système et la gestion des risques.²⁸⁶

4. Les objectifs de contrôle interne :

Les objectifs du contrôle interne se définissent comme l'ensemble des finalités que ce système vise à atteindre dans une organisation, en alignement avec

²⁸⁴- IFACI, 2010, Op Cit, P 49.

²⁸⁵ - IFACI, 2010 Op Cit P 50.

²⁸⁶ - Jacques Renard, (2012). Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P 142.

sa stratégie et ses contraintes, Ces objectifs permettent d'assurer une gestion rigoureuse, une amélioration continue des performances et la pérennité de l'entreprise dans un environnement incertain.

Jacques Renard identifie les objectifs du contrôle interne comme étant essentiellement liés à la maîtrise de l'organisation, à la prévention des risques, et à la réalisation des objectifs stratégiques. Ces objectifs se déclinent en trois volets principaux²⁸⁷ :

1-Fiabilité de l'information financière : garantir la qualité, l'exactitude et la transparence des données comptables et financières pour une prise de décision éclairée.

2-Conformité aux lois et réglementations : veiller à ce que les activités de l'organisation respectent les obligations légales, réglementaires et contractuelles.

3-Efficacité et efficience des opérations : promouvoir une utilisation optimale des ressources et assurer une performance durable.

« Ebondo » met en avant dans ses travaux que le contrôle interne a pour but principal d'assurer une gestion efficace des ressources et de réduire les asymétries d'information entre les parties prenantes. Ses objectifs incluent²⁸⁸ :

1-Réduction des risques organisationnels : mettre en place des mécanismes de contrôle pour identifier, évaluer et maîtriser les risques liés aux activités.

2-Optimisation des processus internes : améliorer la coordination et l'alignement des actions en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.

3-Renforcement de la confiance des parties prenantes : fournir des garanties sur la gouvernance et les performances de l'organisation, notamment vis-à-vis des actionnaires et investisseurs.

Dans ses travaux, Élisabeth Bertin met en avant des objectifs stratégiques du contrôle interne, en insistant sur son rôle clé dans la gouvernance et la performance organisationnelle. Elle identifie trois principaux objectifs²⁸⁹ :

²⁸⁷ - Jacques Renard, (2012). Ibid, P 149.

²⁸⁸- Ebondo, L. (2011). Le contrôle interne et la gestion des risques dans les organisations : Vers une meilleure transparence des informations. Revue de l'audit interne, P 50

²⁸⁹ - Bertin, É. (2010). Le contrôle interne et la gouvernance : Enjeux et objectifs stratégiques pour les organisations. Revue française de gestion, 36(197), P 108.

Assurance de la fiabilité des informations : Le contrôle interne vise à garantir l'intégrité des données financières et non financières, permettant ainsi une prise de décision éclairée par les parties prenantes.

Conformité aux lois et règlements : Assurer que les activités de l'organisation respectent les normes légales, réglementaires et éthiques, ce qui contribue à minimiser les risques juridiques et d'image.

Efficacité opérationnelle : Le contrôle interne s'efforce de maximiser l'efficacité des processus, tout en réduisant les risques de gaspillage, de fraude ou d'erreurs.

Jacques Renard et Ebondo s'accordent sur le fait que le contrôle interne constitue un pilier fondamental de la gouvernance d'entreprise. « Renard » souligne l'importance d'une approche opérationnelle en précisant les mécanismes pratiques qui assurent l'efficacité du contrôle interne. Ebondo établit un lien fondamental entre le contrôle interne, la réduction des asymétries d'information et la limitation des coûts d'agence, mettant en lumière son rôle stratégique dans l'équilibre des relations d'agence. Bertin approfondit cette perspective en affirmant que le contrôle interne ne se limite pas uniquement à la prévention des risques, mais représente également un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance organisationnelle et la compétitivité des entreprises, attestant ainsi de son impact transversal sur les divers aspects de la gouvernance.

5. Les conditions d'un bon contrôle interne :

Un bon contrôle interne repose sur plusieurs conditions fondamentales qui garantissent son efficacité et sa capacité à atteindre les objectifs fixés par l'organisation, les conditions sont comme suit²⁹⁰ :

- Un environnement interne favorable ;
- Une définition claire des objectifs stratégiques ;
- Une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- Une évaluation rigoureuse du risque ;
- Un traitement efficace du risque ;
- Des activités de contrôle adaptées ;
- Une information et une communication fluides;

²⁹⁰ - IFACI, Op Cit , P 50.

- Un pilotage structuré ; ²⁹¹

6. Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne :

6.1 Le rôle de l'audit interne dans un environnement favorable :

L'audit interne occupe une fonction primordiale dans l'établissement et le maintien d'un cadre propice au contrôle interne. Il agit comme un levier stratégique pour améliorer la gouvernance, la gestion des risques et l'éthique au sein de l'organisation. Il préconise que les dirigeants incarnent des valeurs éthiques et favorisent une culture de transparence et de responsabilité, tout en évaluant la structure organisationnelle afin d'assurer des rôles et des responsabilités bien définis. En étroite collaboration avec la direction et le conseil d'administration, l'audit interne s'assure de l'adoption d'un ton au sommet adéquat, évalue les politiques en matière de ressources humaines visant à attirer et fidéliser des talents qualifiés, et vérifie la clarté et l'application des politiques et procédures. Il procède à l'identification des risques pouvant compromettre l'intégrité du système de contrôle, formule des recommandations pour les atténuer, et offre une assurance objective quant à l'efficacité des mesures de contrôle. En promouvant une communication claire, une sensibilisation renforcée et une amélioration continue, l'audit interne joue un rôle actif dans la gouvernance et aide à harmoniser l'environnement de contrôle interne avec les objectifs stratégiques de l'organisation dans l'évaluation des risques

L'audit interne occupe une place essentielle dans l'évaluation des risques associés au contrôle interne, en offrant une analyse impartiale et objective afin de repérer, évaluer et réduire ces risques. Il contribue à améliorer la gouvernance et la gestion des risques en évaluant l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes dans le but de minimiser les risques organisationnels. ²⁹²

Le processus d'audit interne débute par une évaluation du processus de gestion des risques de l'entité, afin de vérifier la solidité des méthodes employées pour détecter, analyser et hiérarchiser les risques. Il procède également à l'analyse des contrôles en place afin de garantir qu'ils prennent suffisamment en compte les risques identifiés, qu'ils soient d'ordre financiers, opérationnels ou stratégiques.

²⁹¹ - Bouquin, J., & Lambert, P. (2013). Les conditions de succès du contrôle interne : Pratiques et théories. *Revue de l'audit et du contrôle interne*, P 59.

²⁹² - Cohen, A., & Lindsley, S. (2017). L'audit interne : Rôle stratégique dans la gouvernance, la gestion des risques et l'éthique organisationnelle. *Revue internationale de l'audit et de la gestion des risques*, P 88.

En présence de déficiences, il suggère des recommandations afin d'adapter ou de renforcer les contrôles. L'audit interne évalue aussi l'efficacité opérationnelle des contrôles en identifiant les domaines de vulnérabilité ou les dysfonctionnements susceptibles d'augmenter les risques. En dernier lieu, il s'assure que les processus de gestion des risques et de contrôle interne sont en adéquation avec les référentiels tels que le COSO, le COCO ou les normes internationales, et surveille la mise en place des mesures correctives afin d'assurer une amélioration continue. Par conséquent, l'audit interne joue un rôle crucial dans le renforcement de la résilience organisationnelle et dans l'atteinte des objectifs stratégiques.²⁹³

6.2 Le rôle de l'audit interne dans le traitement des risques de contrôle interne :

L'audit interne revêt une importance capitale dans la gestion des risques associés au contrôle interne, il aide l'entité à repérer, examiner, réduire et surveiller ces risques. Tout d'abord, une évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle en place est réalisée afin de garantir que ceux-ci contribuent à la réduction des risques à un niveau jugé acceptable. En cas de détection de vulnérabilités, l'audit interne formule des recommandations spécifiques en vue de renforcer les contrôles existants ou d'instaurer de nouveaux mécanismes appropriés. Il veille également à ce que les mesures de gestion des risques soient adéquates et cohérentes avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en garantissant leur conformité aux normes et aux référentiels tels que le COSO ou l'IIA. En outre, l'audit interne travaille en collaboration avec les gestionnaires opérationnels afin de hiérarchiser les risques à prendre en charge, en accordant une attention particulière aux domaines les plus critiques ou sensibles. L'audit interne assume également une fonction de surveillance afin de garantir que les mesures correctives ou préventives identifiées sont mises en œuvre de manière efficace et dans les délais requis. Enfin en sensibilisant les parties prenantes à l'importance d'une gestion proactive des risques, cela aide à promouvoir une culture organisationnelle axée sur la prévention et la résilience. Par conséquent, l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion des risques associés au contrôle interne, ce qui contribue à améliorer la sécurité, la conformité et les performances globales de l'entreprise.²⁹⁴

²⁹³ - Pottier, C., & Caron, G. (2015). Le processus d'audit interne : Évaluation, gestion des risques et conformité aux normes internationales. *Revue de l'audit interne et de la gestion des risques*, P 138.

²⁹⁴ - Schick, Pierre, Vera, Jacques, et Bourrouilh-Parège, Olivier, *Audit interne et référentiel des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, 3e édition, Éditions Dunod, 2021, France. P 63.

6.3 Le rôle de l'audit interne dans des activités de contrôle :

L'audit interne occupe une position centrale dans les processus de contrôle en fournissant une évaluation objective de leur efficacité et en garantissant leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Sa fonction principale consiste à évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne en place afin de s'assurer de leur bon fonctionnement, de leur adéquation à la couverture des risques identifiés et de leur conformité aux politiques, procédures et réglementations en vigueur. L'audit interne évalue également la pertinence des activités de contrôle en matière de prévention, de détection et de correction des anomalies ou des écarts par rapport aux attentes.

En mettant en lumière les failles ou les inefficacités des contrôles, il formule des recommandations concrètes pour les optimiser ou les ajuster en fonction de l'évolution des risques et des exigences organisationnelles. De plus, il assume un rôle de facilitateur en sensibilisant les cadres opérationnels à l'importance de mettre en œuvre des contrôles adéquats, tout en promouvant une culture de conformité et d'amélioration continue. L'audit interne assure également le suivi des recommandations afin de s'assurer que les améliorations apportées aux activités de contrôle sont correctement mises en œuvre et pérennes. En dernier lieu, il travaille en collaboration avec d'autres départements tels que la gestion des risques et la conformité afin de garantir l'intégration et la cohérence des activités de contrôle à travers toute l'organisation. Par conséquent, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité des processus de contrôle, en apportant un soutien à la gouvernance, à la performance et à la gestion des risques.²⁹⁵

6.4 Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du contrôle interne

L'audit interne occupe une position stratégique dans la supervision du contrôle interne en fournissant une perspective indépendante, impartiale et constructive afin d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et l'efficacité des processus. Il joue un rôle essentiel en aidant l'organisation à mettre en place, suivre et optimiser le dispositif de contrôle interne.

La principale responsabilité de ce rôle est d'évaluer la conception du contrôle interne pour garantir son adéquation avec les objectifs stratégiques, tout en se conformant aux normes telles que le COSO ou l'IIA. L'audit interne vise à

²⁹⁵ - Gagnon, L., & Marchand, P. (2018). L'audit interne dans les processus de contrôle : Évaluation, recommandation et alignement stratégique. *Revue de l'audit interne et de la gestion des risques*, P 85.

évaluer la clarté des responsabilités associées au contrôle interne et l'efficacité des mécanismes de gouvernance pour assurer un suivi approprié.

En termes de gestion, il assume une fonction consultative envers les cadres et les responsables opérationnels en leur prodiguant des conseils afin d'améliorer l'efficacité des contrôles, de réduire les risques et d'optimiser la performance globale. L'audit interne permet également de surveiller la mise en œuvre des actions correctives en vérifiant que les recommandations des audits sont effectivement appliquées, contribuant ainsi à améliorer de manière continue le système de contrôle interne.²⁹⁶

De plus, il participe à l'évaluation régulière de la maturité du système de contrôle interne en identifiant ses points forts, ses points faibles et les possibilités d'amélioration. En travaillant en étroite collaboration avec le comité d'audit et les organes de gouvernance, l'audit interne s'assure que la gestion du contrôle interne est en adéquation avec les priorités stratégiques et les attentes des parties prenantes.

En favorisant une culture de contrôle et en sensibilisant les employés aux enjeux du contrôle interne, il joue un rôle de catalyseur dans le renforcement de la résilience et de la fiabilité des processus organisationnels. De cette manière, l'audit interne joue un rôle actif dans l'établissement d'un système de contrôle interne solide, cohérent et axé sur la durabilité des performances.

6.5 Le rôle de l'audit interne dans les événements susceptibles d'avoir un impact négatif sur le contrôle interne :

Les incidents pouvant nuire au contrôle interne se réfèrent à des situations, circonstances ou actions qui compromettent l'efficacité des dispositifs de contrôle établis pour garantir la fiabilité des données financières, le respect des lois et règlements, la protection des actifs, ainsi que l'efficacité des opérations. Ci-dessous est exposée une analyse des différentes catégories d'événements susceptibles d'avoir un impact défavorable sur le contrôle interne :

Les facteurs internes, tels que des processus opérationnels inadéquats, une séparation insuffisante des tâches ou des faiblesses dans les systèmes d'information, ainsi que des facteurs externes tels que des évolutions inattendues des marchés, des changements réglementaires, des conditions économiques

²⁹⁶ - IFACI, Op Cit, P60

défavorables ou des événements géopolitiques, sont des événements qui pourraient avoir un impact négatif sur le contrôle interne. Ces événements uniquement de compromettre la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs.²⁹⁷

Il est primordial pour les organisations d'identifier et d'évaluer de manière régulière ces événements afin de consolider leur système de contrôle interne et de gestion des risques.²⁹⁸

L'audit interne joue un rôle essentiel face aux événements susceptibles d'avoir un impact négatif sur le contrôle interne, en aidant l'organisation à anticiper, identifier, et atténuer les risques. Il évalue l'efficacité des contrôles en place, détecte les faiblesses potentielles, et propose des mesures correctives pour renforcer la résilience de l'entreprise face à des changements inattendus, des perturbations économiques, des évolutions réglementaires ou des crises opérationnelles. En fournissant des analyses objectives et des recommandations stratégiques, l'audit interne assure une prise de décision éclairée, tout en soutenant la continuité des activités et en renforçant la culture de gestion des risques.²⁹⁹

6.5.1 Le rôle de l'audit interne dans le changement organisationnel rapide :

Dans un environnement caractérisé par des changements organisationnels rapides (restructurations, fusions, acquisitions, transformations numériques.), l'audit interne occupe une fonction essentielle en identifiant les risques émergents, en évaluant leur impact sur les contrôles internes, et en formulant des recommandations visant à assurer la continuité et l'efficacité de ces derniers. Il facilite la transition en supervisant l'intégration des nouveaux processus ou systèmes, en garantissant la conformité réglementaire, et en sensibilisant les parties prenantes à l'importance des dispositifs de contrôle. De plus, il exerce la fonction de conseiller stratégique en formulant des recommandations visant à gérer les risques et à préserver la résilience organisationnelle face aux défis liés au changement.

²⁹⁷ - Delattre, A., & Boucher, V. (2019). Les facteurs de risque et les incidents affectant le contrôle interne : Une analyse des impacts internes et externes. *Revue de gestion des risques et de l'audit interne*, P 45.

²⁹⁸ - Lemoine, F., & Rousseau, T. (2020). L'évaluation continue des risques et l'amélioration du contrôle interne : Pratiques et stratégies organisationnelles. *Revue de la gestion des risques et de l'audit*, P 92.

²⁹⁹ - Pickett, K. H. S. (2010). *The Internal Auditing Handbook* (3rd ed.). Wiley. P 105.

Évaluation des risques associés au changement : L'évaluation des risques liés aux changements organisationnels rapides nécessite une analyse systématique des incertitudes susceptibles d'influencer les objectifs d'une organisation durant des transformations significatives, D'après Jacques Renard, l'audit interne tient une importance significative en offrant une assurance indépendante quant à l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, en particulier durant les périodes de transformation.³⁰⁰.

L'IFACI met en évidence que l'audit interne contribue à la réalisation des objectifs organisationnels en procédant à une évaluation systématique et méthodique des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, tout en formulant des recommandations visant à améliorer leur efficacité³⁰¹.

6.5.1.1 Comment l'audit interne évalue les risques associés aux changements organisationnels rapides ?

Pour évaluer les risques associés aux changements organisationnels rapides, l'audit interne utilise une méthodologie structurée qui intègre plusieurs étapes clés. Ces étapes permettent d'identifier, analyser, hiérarchiser et traiter les risques.

L'identification des risques repose sur plusieurs techniques, notamment l'analyse documentaire des politiques, procédures, plans de projet liés au changement et entretiens avec les parties prenantes (direction, managers, équipes opérationnelles) et la cartographie des processus impactés. L'objectif est d'identifier les zones critiques susceptibles d'être affectées par le changement, comme les systèmes d'information, les ressources humaines ou la conformité.

L'évaluation des impacts et de la probabilité s'appuie sur des techniques telles que l'analyse qualitative, qui évalue la probabilité d'occurrence et la gravité des impacts à l'aide de critères prédéfinis (financiers, opérationnels, réputationnels), et l'analyse quantitative, qui utilise des outils statistiques ou des modèles financiers pour quantifier les risques lorsque cela est applicable. Elle intègre également l'utilisation de matrices de risque pour classer les risques selon

³⁰⁰ - Jacques Renard, Op Cit, P233.

³⁰¹- IFACI, Op Cit , P 43.

leur gravité et leur probabilité. L'objectif principal est de prioriser les risques afin de concentrer les efforts sur les plus critiques.

L'analyse des contrôles existants implique la vérification de l'efficacité des contrôles internes en place, la réalisation de tests sur les contrôles automatisés et manuels pour évaluer leur résilience face au changement, ainsi que la comparaison avec les bonnes pratiques sectorielles. L'objectif est d'identifier les lacunes potentielles dans les contrôles internes qui pourraient amplifier les risques.

La réalisation d'un audit de scénario consiste à simuler des perturbations des perturbations majeures, des pannes ou des erreurs humaines, et à analyser les réponses organisationnelles prévues pour les gérer. L'objectif est d'évaluer la préparation de l'organisation face aux risques identifiés.

La participation à la gestion du risque implique de fournir des recommandations pratiques pour renforcer les contrôles existants ou en introduire de nouveaux, tout en collaborant avec les équipes responsables de la gestion des risques afin de mettre en œuvre des plans d'atténuation. L'objectif est de s'assurer que les risques identifiés sont pris en compte et que des actions correctives appropriées sont mises en place.

La surveillance continue et la réévaluation des risques consistent à mettre en place des mécanismes de surveillance pour détecter de nouveaux risques ou des modifications des risques existants, tout en actualisant régulièrement la cartographie des risques. L'objectif est de maintenir une évaluation dynamique des risques tout au long du processus de changement.

Le reporting et la communication consistent à rédiger des rapports clairs et détaillés sur les risques identifiés, leur probabilité, leurs impacts, et les recommandations, tout en assurant une communication régulière avec la direction, le comité d'audit, et les parties prenantes clés. L'objectif est de fournir une base solide pour une prise de décision éclairée.³⁰²

Cette approche méthodique permet à l'audit interne d'analyser de manière approfondie les risques et de formuler des recommandations stratégiques pour

³⁰² - Pickett, K. H. S. (2010). Op Cit P 211.

gérer les conséquences du changement organisationnel rapide, tout en renforçant les dispositifs de contrôle et la capacité de résilience de l'entreprise.

6.5.1.2 Analyse de l'impact sur le contrôle interne :

L'analyse de l'impact sur le contrôle interne vise à évaluer les répercussions des changements organisationnels ou opérationnels sur l'efficacité des mécanismes de contrôle interne en place. D'après l'analyse de Jacques Renard, le contrôle interne représente un processus fondamental visant à garantir la mise en œuvre et l'amélioration des activités, ainsi que la fiabilité des données financières et comptables³⁰³.

Selon L'IFACI, l'audit interne occupe une place essentielle dans l'amélioration continue du contrôle interne, particulièrement lors de périodes de changement, en analysant les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle³⁰⁴.

L'audit interne recourt à une approche méthodique afin d'évaluer l'incidence des modifications organisationnelles sur les dispositifs de contrôle interne. L'objectif de cette approche est d'identifier les lacunes, d'évaluer la résilience des contrôles en place et de proposer des améliorations appropriées. Les étapes essentielles de cette méthode sont les suivantes :

- 1- L'identification des processus critiques vise à repérer les processus, systèmes ou activités les plus exposés sur effets de changement. Pour ce faire, l'audit interne utilise des techniques telles que la cartographie des processus, l'analyse des interconnexions entre les systèmes ou départements, ainsi que la consultation des parties prenantes afin de détecter les zones sensibles.
- 2- L'analyse des contrôles existants a pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles internes en place. Pour ce faire, l'audit interne utilise des techniques telles que la vérification des contrôles manuels et automatisés, la réalisation de tests pour mesurer leur résilience face aux nouveaux scénarios, ainsi que la comparaison avec les bonnes pratiques ou standards du secteur.
- 3- L'identification des faiblesses et des risques émergents vise à déterminer les lacunes dans les contrôles internes et à identifier les nouveaux risques créés par le changement. Pour ce faire, l'audit interne utilise des techniques telles que la

³⁰³- Jacques Renard, Op Cit, P181.

³⁰⁴- IFACI, Op Cit , P 49.

simulation de scénarios spécifiques pour observer les vulnérabilités potentielles et l'analyse des retours d'expérience ou incidents passés en lien avec des changements similaires.

4- L'évaluation de l'impact des faiblesses détectées a pour objectif de quantifier et prioriser les impacts des lacunes dans les contrôles internes. Pour ce faire, l'audit interne utilise des techniques telles que les matrices de risque pour évaluer la gravité et la probabilité des impacts, ainsi que la modélisation de scénarios financiers et opérationnels pour estimer les pertes potentielles.

5- Les recommandations pour renforcer les contrôles visent à proposer des mesures correctives ou des contrôles supplémentaires afin de réduire les risques. Pour ce faire, l'audit interne utilise des techniques telles que l'élaboration de plans d'action collaboratifs avec les équipes opérationnelles, ainsi que l'ajustement des procédures ou l'intégration de nouveaux outils technologiques pour automatiser les contrôles.

6- Le suivi et la réévaluation visent à garantir la mise en œuvre des recommandations et de l'adaptation continue des contrôles internes. Pour ce faire, l'audit interne utilise des techniques telles que le suivi des plans d'action et la réalisation d'audits post-implémentation pour valider l'efficacité des contrôles actualisés.³⁰⁵

En combinant des analyses approfondies, des tests de résilience et une collaboration étroite avec les parties prenantes, l'audit interne garantit que les contrôles internes restent efficaces et adaptés aux défis posés par les changements organisationnels.

6.5.1.3 Accompagnement dans la transition :

L'accompagnement dans la transition désigne le soutien apporté aux organisations lors de changements significatifs, tels que des transformations structurelles, technologiques ou stratégiques. Selon Jacques Renard, l'audit interne joue un rôle essentiel en tant que conseiller, en aidant les entités à anticiper les risques associés à ces transitions et les gérer, tout en veillant à l'efficacité des contrôles internes³⁰⁶.

³⁰⁵ - Pickett, K. H. S. (2010). Op Cit P 350.

³⁰⁶- Jacques Renard, comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Eyrolles, 2012, P 196.

Élisabeth Bertin, dans son ouvrage "Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international", souligne que l'audit interne, en tant que fonction indépendante, est bien positionné pour fournir des conseils objectifs et aider les organisations à naviguer efficacement à travers les changements, en assurant la conformité et en optimisant les processus³⁰⁷.

L'IFACI met en avant que l'audit interne, en tant que fonction indépendante, est bien positionné pour fournir des conseils objectifs et aider les organisations à naviguer efficacement à travers les changements, en assurant la conformité et en optimisant les processus³⁰⁸.

6.5.1.3.1 Le rôle de l'audit interne dans l'accompagnement de la transition :

Le rôle de l'audit interne dans l'accompagnement dans la transition est essentiel pour garantir que les changements organisationnels, technologiques ou stratégiques se déroulent de manière fluide sans compromettre ni la gestion des risques ni l'efficacité des contrôles internes. Voici les principaux aspects de ce rôle :

Évaluation des risques liés à la transition : L'audit interne évalue les risques émergents associés aux changements en cours. Cela inclut l'identification des risques liés à la restructuration des processus, l'intégration de nouvelles technologies ou la réorganisation des équipes, afin de garantir que les nouveaux processus sont bien contrôlés.

Renforcement des contrôles internes : En période de transition, les contrôles internes peuvent être fragilisés. L'audit interne s'assure que des mécanismes de contrôle sont maintenus ou renforcés pour prévenir les erreurs, fraudes ou non-conformités, tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'organisation.

Accompagnement et conseil : L'audit interne joue également un rôle de conseiller en fournissant des recommandations pour améliorer la gestion des risques, l'efficacité des processus et la conformité réglementaire pendant la période de transition. Il aide les parties prenantes à comprendre les impacts des changements et à mettre en place des plans d'action pour atténuer les risques identifiés.

³⁰⁷ - Élisabeth Bertin, Audit interne, Op cit, P157.

³⁰⁸ - IFACI, Op Cit , P 53.

Suivi de la mise en œuvre des changements : L'audit interne assure le suivi des plans de transition, s'assurant que les actions correctives et les ajustements sont mises en place conformément aux attentes et aux bonnes pratiques. Il effectue des audits post-implémentation pour valider l'efficacité des contrôles et des processus après le changement.

Assurance de la continuité des opérations : Pendant une transition, l'audit interne garantit la continuité des opérations en vérifiant que les processus critiques restent fonctionnels et que les objectifs à long terme de l'organisation ne sont pas remis en cause.³⁰⁹

En résumé, l'audit interne assure un rôle clé dans la gestion des risques et le soutien à la transition, garantissant que l'organisation reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs, tout en maintenant un environnement de contrôle robuste.

6.5.1.4 Révision des processus et politiques :

La "révision des processus et politiques" désigne l'examen systématique et l'évaluation des procédures, pratiques et directives en place au sein d'une organisation, dans le but d'identifier les opportunités d'amélioration, de renforcer l'efficacité opérationnelle et de garantir la conformité aux normes et à la réglementation applicable.

Selon Jacques Renard, l'audit interne englobe l'évaluation des politiques, processus, tâches, comportements et autres éléments organisationnels afin de fournir une assurance sur la maîtrise des risques et l'efficacité des contrôles internes³¹⁰.

L'IIA décrit l'audit interne comme une activité indépendante et objective qui apporte une assurance et des conseils visant à améliorer les opérations de l'organisation, en évaluant et en améliorant l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle³¹¹.

³⁰⁹ - Moeller, R. R. (2011). COSO ERM: Understanding the New Framework. Wiley. P 165.

³¹⁰ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op cit, P123

³¹¹ - IIA, Op cit, P45.

6.5.1.4.1 Le rôle de l'audit interne dans la révision des processus et politiques :

L'audit interne joue un rôle crucial dans la révision des processus et politiques lors de changements organisationnels rapides. Voici les principaux aspects de ce rôle :

Évaluation des impacts des changements : L'audit interne évalue l'impact des changements rapides sur les processus et politiques existants. Cela permet de déterminer si ces derniers restent adaptés aux nouvelles réalités organisationnelles ou s'ils nécessitent des ajustements pour maintenir l'efficacité et la conformité.

Identification des lacunes : L'audit interne identifie les faiblesses ou les lacunes dans les processus et politiques actuels qui pourraient être exacerbées par le changement. Cela inclut la vérification de la solidité des contrôles internes, de la gestion des risques et de la conformité aux normes, afin de réduire les risques potentiels.

Recommandations pour l'adaptation : L'audit interne formule des recommandations pour ajuster ou réviser les politiques et processus en fonction des nouvelles exigences ou des nouvelles stratégies organisationnelles. Ces recommandations peuvent inclure la simplification de certains processus, l'introduction de contrôles automatisés ainsi que l'actualisation des politiques internes pour mieux répondre aux défis du changement.

Assurance de la conformité et de la gouvernance : Lors d'un changement organisationnel rapide, l'audit interne veille à ce que les modifications respectent les normes et les réglementations en vigueur. Il vérifie si les nouvelles politiques sont en adéquation avec les objectifs de gouvernance, les obligations légales et les meilleures pratiques sectorielles.

Suivi de la mise en œuvre des révisions : L'audit interne assure le suivi de la mise en œuvre des révisions des processus et politiques. Cela comprend l'évaluation de l'efficacité des ajustements effectués ainsi que la mise en place de mécanismes en garantissant que ces révisions demeurent adaptées à l'évolution de l'organisation.

Amélioration continue : L'audit interne aide l'organisation à intégrer une culture d'amélioration continue, en surveillant les performances des processus

révisés et en suggérant des ajustements pour répondre à l'évolution rapide du contexte ou des objectifs de l'entreprise.

En résumé, l'audit interne facilite la révision des processus et politiques lors de changements organisationnels rapides en assurant l'efficacité des contrôles internes, la conformité aux normes et la gestion proactive des risques³¹², tout en garantissant que l'organisation puisse s'adapter rapidement tout en maintenant son efficacité opérationnelle et sa gouvernance.

6.5.1.5 Le suivi de l'intégration de changement :

Le suivi de l'intégration des changements désigne le processus continu d'évaluation et de surveillance des modifications apportées au sein d'une organisation, afin de garantir leur efficacité, leur conformité et leur alignement avec les objectifs stratégiques.

Selon Jacques Renard, l'audit interne joue un rôle essentiel dans ce suivi en fournissant une assurance sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place pour accompagner les changements.

L'IFACI souligne également l'importance de l'audit interne dans le suivi des changements, en veillant à ce que les modifications respectent les normes et les réglementations en vigueur, tout en optimisant les processus organisationnels.³¹³

6.5.1.5.1 Le rôle de l'audit interne dans le suivi de l'intégration de changement :

Le rôle de l'audit interne dans le suivi de l'intégration des changements est essentiel pour garantir que les modifications apportées à l'organisation sont mises en œuvre de manière efficace, sécurisées et conformes aux objectifs stratégiques. Voici les principaux aspects du rôle de l'audit interne dans ce contexte :

Évaluation de la mise en œuvre des changements : L'audit interne vérifie si les changements sont intégrés conformément aux plans définis, en évaluant leur application dans les processus et les politiques de l'organisation. Cela inclut la surveillance des ajustements nécessaires pour garantir que les objectifs du changement sont atteints.

³¹²- IIA, Op cit,P48.

³¹³ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op cit, P 130.

Suivi de la conformité et de la gouvernance : L'audit interne s'assure que les changements respectent les réglementations en vigueur, les normes de gouvernance et les bonnes pratiques de l'organisation. Il veille à ce que les modifications n'entraînent pas de non-conformité ou de failles dans le système de contrôle interne.

Gestion des risques associés aux changements : L'audit interne identifie les nouveaux risques générés par l'intégration du changement et surveille leur gestion. Il évalue la résilience des processus aux risques émergents et propose des ajustements ou des contrôles supplémentaires pour y répondre.

Evaluation de l'efficacité des contrôles après changement : Une fois les changements implémentés, l'audit interne évalue l'efficacité des nouveaux contrôles mis en place ou des processus modifiés. Cela permet de vérifier si les contrôles internes sont toujours adaptés aux nouvelles circonstances.

Suivi de la performance et des résultats : L'audit interne analyse les résultats du changement pour déterminer si les objectifs fixés ont été atteints. Cela peut inclure l'examen des indicateurs de performance, des rapports financiers, ou des retours d'expérience des parties prenantes pour évaluer la réussite de l'intégration du changement.

Communication et conseils : L'audit interne assure un suivi régulier avec les parties prenantes (direction, comité d'audit, équipes opérationnelles) et fournit des rapports détaillant l'état d'avancement de l'intégration du changement. Il peut également formuler des recommandations pour ajuster les processus ou résoudre les problèmes identifiés pendant l'intégration.

Amélioration continue : L'audit interne propose des améliorations pour assurer que l'intégration des changements continue à être optimisée au fil du temps. Cela peut inclure l'adaptation des processus internes en fonction des retours d'expérience et des évolutions du contexte organisationnel.³¹⁴

En résumé, l'audit interne joue un rôle clé en garantissant la bonne intégration des changements, en surveillant leur mise en œuvre, en gérant les risques associés tout en veillant à ce que les modifications restent conformes aux objectifs de gouvernance, de performance et de conformité de l'organisation.

³¹⁴ - Moeller, R. R. (2011). Op Cit. P 245.

6.5.1.6 Sensibilisation et formation :

Jacques Renard ; souligne l'importance de la sensibilisation et de la formation dans le cadre de l'audit interne. Ces activités visent à renforcer les structures internes des organisations et à améliorer en continu leurs processus de fonctionnement et de gestion. Elles permettent d'assurer la sécurité des opérations, de garantir l'intégrité du patrimoine et de juger de l'efficacité des systèmes d'information³¹⁵. Ainsi, la sensibilisation et la formation sont essentielles pour accompagner efficacement les changements organisationnels rapides en assurant une adaptation optimale des processus internes.

6.5.1.6.1 Le rôle de l'audit interne dans Sensibilisation et formation

Le rôle de l'audit interne dans la sensibilisation et la formation lors d'un changement organisationnel rapide est d'accompagner l'organisation pour garantir que les parties prenantes comprennent les implications du changement, adoptent les nouvelles pratiques, et disposent des compétences nécessaires pour assurer une transition réussie. Voici les principaux aspects de ce rôle :

Évaluation des besoins en formation et sensibilisation :

L'audit interne identifie les lacunes en termes de compréhension et de compétences chez les employés et les managers face aux nouvelles exigences organisationnelles. Il veille à ce que les programmes de formation et de sensibilisation soient adaptés aux risques et aux défis spécifiques du changement.

Renforcement de la culture de gestion des risques :

L'audit interne promeut une culture où les employés comprennent l'importance des contrôles internes et de la gestion des risques dans un contexte de changement rapide. Cela peut inclure la sensibilisation aux conséquences potentielles de non-conformités ou d'erreurs dans les nouveaux processus.

Participation à l'élaboration des programmes de formation :

En tant que conseiller, l'audit interne collabore avec les départements responsables de la formation pour intégrer des éléments liés à la gestion des risques, à la conformité et aux nouveaux processus organisationnels dans les plans de formation.

³¹⁵ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P142.

Suivi de l'efficacité des actions de sensibilisation et de formation :

L'audit interne évalue si les programmes de formation et de sensibilisation atteignent leurs objectifs. Cela peut inclure la vérification de la compréhension des employés, leur capacité à appliquer les nouveaux processus, et leur adhésion aux politiques mises à jour.

Communication proactive :

L'audit interne joue un rôle actif dans la diffusion d'informations sur les risques, les changements apportés aux politiques et procédures, et les bonnes pratiques. Une communication claire aide à renforcer la compréhension et l'engagement des parties prenantes.

Réduction des résistances au changement:

En sensibilisant les équipes aux avantages du changement et en répondant aux préoccupations, l'audit interne contribue à atténuer les résistances, en s'assurant que les parties prenantes voient le changement comme une opportunité plutôt qu'une contrainte.

En résumé, l'audit interne joue un rôle de soutien stratégique dans la sensibilisation et la formation en période de changement organisationnel rapide, en garantissant que les employés disposent des connaissances et des outils nécessaires pour adopter efficacement les nouvelles pratiques, tout en minimisant les risques et en renforçant la conformité.³¹⁶

6.5.1.7. Le contrôle de conformité :

Selon Jacques Renard, le contrôle de la conformité réglementaire vise à garantir que les procédures et les opérations d'une entité sont en conformité avec les lois, les règlements et les normes en vigueur. En période de mutation organisationnelle rapide, il est impératif d'assurer ce contrôle afin de prévenir tout risque de non-conformité qui pourrait compromettre la légalité ou l'efficacité des activités. L'audit interne revêt une importance primordiale dans l'évaluation de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle instaurés en vue d'assurer ladite conformité³¹⁷. Par conséquent, la vérification de la conformité aux réglementations contribue à préserver la confiance des parties

³¹⁶ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P 150.

³¹⁷ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P146.

prenantes et à garantir la durabilité de l'entreprise face à l'évolution rapide de son environnement.

6.5.1.7.1 Le rôle de l'audit interne dans le contrôle de conformité :

Dans un contexte de changement organisationnel rapide, l'audit interne joue un rôle clé dans le contrôle de la conformité réglementaire en veillant à ce que l'organisation respecte les lois, normes et exigences applicables. Il identifie les risques de non-conformité liés aux nouvelles structures, processus ou politiques, évalue l'efficacité des contrôles internes existants, et propose des ajustements pour renforcer la résilience face à ces risques. L'audit interne examine les politiques mises à jour, surveille leur application dans les opérations et sensibilise les employés aux exigences réglementaires. Il assure également un suivi continu de la conformité, réalise des rapports réguliers pour la direction et le comité d'audit, et veille à ce que les actions correctives soient mises en œuvre efficacement pour garantir une transition conforme et sécurisée.³¹⁸

6.5.1.8 Reporting et conseil stratégique :

Jacques Renard met en avant la nécessité du reporting et de la consultation stratégique dans le cadre de transformations organisationnelles rapides. Le but du reporting intégré est de présenter de manière cohérente et globale la performance d'une organisation en intégrant les données financières et non financières. L'audit interne revêt une importance primordiale dans l'évaluation de l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, ce qui se traduit par une plus grande fiabilité des informations financières. Pendant une période de changement rapide, l'audit interne joue un rôle crucial en fournissant des conseils stratégiques. Cela se manifeste par l'identification des risques émergents et la formulation de recommandations visant à harmoniser les processus internes avec les objectifs stratégiques³¹⁹. Cette double mission de communication et de conseil stratégique aide l'entreprise à gérer de manière efficace les changements, en garantissant la transparence, la conformité et l'adaptation stratégique.

6.5.1.8.1 Le rôle de l'audit dans le reporting et conseil stratégique :

L'audit interne possède une importance principale dans le cadre du reporting et de la consultation stratégique durant des périodes de mutations organisationnelles rapides, en offrant des analyses objectives et des

³¹⁸ - Moeller, R. R. (2011). Op Cit. P 220.

³¹⁹ - Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op Cit, P147

recommandations alignées sur les objectifs stratégiques de l'entité. Il rédige des rapports détaillés sur les risques identifiés, leur impact potentiel, ainsi que l'évaluation de l'efficacité des mesures de contrôle actuelles, tout en suggérant des solutions concrètes en vue d'améliorer les processus. L'audit interne établit une communication proactive avec la direction, le comité d'audit et les parties prenantes essentielles. Il joue un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées, le renforcement de la résilience organisationnelle et le soutien de l'organisation face aux défis stratégiques, opérationnels et réglementaires liés au changement.³²⁰

³²⁰ - Moeller, R. R. (2011). Op Cit. P 330.

Conclusion :

Les résultats de l'étude des théories et concepts de l'audit que nous avons exploré dans ce chapitre ont amplement démontré l'existence d'une interaction étroite et complexe entre l'audit interne, le management des risques et le système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

En effet, il ressort clairement des théories et concepts de gouvernance que l'audit interne en tant que fonction d'assurance et de conseil indépendante joue un rôle crucial dans l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne et de son optimisation. Ainsi, il contribue à identifier les faiblesses et les opportunités d'amélioration permettant d'ajuster la stratégie de gouvernance d'entreprise.

L'audit interne occupe une place centrale dans la gouvernance des entreprises modernes, en jouant un rôle clé dans la mise en œuvre et l'amélioration des mécanismes de gestion des risques, de contrôle interne, et de réduction des asymétries d'information.

Dans ce cadre, les différentes théories de gouvernance, s'accordent sur le fait que l'audit interne contribue non seulement à résoudre les conflits d'agence, mais aussi à optimiser les coûts de transaction et à mobiliser efficacement les ressources organisationnelles.

Par ailleurs, dans le domaine du management des risques, l'audit interne, guidé par des référentiels comme le COSO, renforce la capacité des entreprises à identifier, évaluer et gérer les incertitudes. Ainsi, en collaboration avec des instances telles que le conseil d'administration et le comité d'audit, il assure une surveillance proactive et systématique, garantissant ainsi la résilience organisationnelle.

L'audit interne contribue également à réduire les asymétries d'information, en fournissant des rapports objectifs et en renforçant la transparence des processus décisionnels. Ce rôle est particulièrement pertinent dans un contexte où la conformité réglementaire et les attentes des parties prenantes deviennent de plus en plus exigeantes.

Enfin, en matière de contrôle interne, l'audit interne renforce la gouvernance d'entreprise robuste en harmonisant les objectifs organisationnels

avec des pratiques de contrôle rigoureuses et en promouvant une culture d'intégrité et de responsabilité.

En somme, l'audit interne constitue un levier stratégique incontournable pour les organisations modernes. Il garantit une gouvernance efficace, optimise la gestion des risques, réduit les asymétries d'information, et renforce le contrôle interne, consolidant ainsi la confiance des parties prenantes et la pérennité des entreprises.

CHAPITRE 4

ETUDE DE CAS

Introduction :

Ce travail est consacré aux normes et mécanismes par lesquels l'audit interne affecte la gouvernance des entreprises. Il vise également à approfondir à la compréhension de la relation entre l'audit interne et le conseil d'administration afin de renforcer la gouvernance des entreprises.

Nous avons mené des recherches théoriques approfondies et avons recueillis différents points de vue des experts et spécialistes du domaine.

Ce chapitre pratique construire une confirmation à la projection des principes théoriques de l'audit interne sur la réalité de la gouvernance des entreprises d'assurance en Algérie.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude pratique, nous avons structuré notre enquête sur deux section comme suit :

Dans la première section, nous étudierons l'histoire et le développement de l'assurance en Algérie, l'organisation du marché de l'assurance, et les réglementations et lois algériennes qui contrôlent ce secteur.

La seconde section de notre travail sera consacrée à la présentation de l'étude de cas. Nous y détaillerons la démarche méthodologique adoptée, la population ciblée l'échantillonnage retenu, les instruments de collecte des données, ainsi que l'évaluation de la stabilité et de la fiabilité du questionnaire. Nous aborderons également les techniques statistiques mobilisées, l'analyse et l'interprétation des différents volets de l'étude, ainsi que la vérification des hypothèses formulées.

Section1 : Histoire de l'assurance

L'assurance est une institution relativement récente. En réalité, elle n'a fait son apparition qu'à la fin du moyen âge, sous la forme de l'assurance maritime, comme conséquence du développement du commerce de maritime dans l'ensemble des pays du bassin méditerranéen³²¹.

En effet, pour couvrir les expéditions maritimes, les banquiers, dans un but spéculatif, accordaient des prêts aux armateurs : c'est ce que l'on appelant « le prêt à la grosse aventure de mer ». Ces prêteurs avançaient le prix de la cargaison et, en cas de perte de la marchandise, perdaient leur prêt, par contre si le navire arrivait à bon port, ils avaient droit au remboursement intégral de leur prêt augmenté d'un intérêt substantiel (de 15 à 40% du total de la cargaison).

Cependant, la législation canonique qui prohibait le prêt à l'intérêt, condamna cette pratique de prêt à la grosse. Les spéculateurs imaginèrent une autre formule : qui consiste cette fois, pour le spéculateur, à acheter la cargaison tout en retenant, lors de la conclusion du contrat de vente, une prime qui lui restait acquise dans tous les cas. Si l'opération maritime réussissait, le contrat de vente était annulé en vertu d'une clause accessoire.

Dans les deux cas, il ne s'agissait pas d'une opération d'assurance mais un simple déplacement des risques, qui, au lieu d'être supportés par les propriétaires de la marchandise, étaient supportés par les spéculateurs.

A la différence de cette nouvelle formule, les spéculateurs, en cas de perte ou d'avarie, se voyaient opposer le contrat de vente, qui devenait alors exécutoire. Ils perdaient ainsi le prix de la cargaison, ne gardant que le montant du prime retenu à la base.

La première réglementation fit son apparition sous la forme d'un décret (1336) du Doge de Gênes, mais ce n'est qu'en 1347 que le premier contrat fut rédigé et signé à Gênes, il couvrait la cargaison du " Santa Clara " pour un voyage de Gênes à Majorque.

³²¹ - Hassid Ali : Introduction à l'étude des assurances économiques; ENAL 1984.

L'assurance terrestre est encore plus récente. Elle date pratiquement du XVII^{ème} siècle. Elle fit son apparition en Angleterre, sous la forme de l'assurance contre l'incendie.

1.1) L'assurance contre l'incendie: L'assurance contre l'incendie vit le jour à la suite du grand incendie de Londres du 2 septembre 1666, à 1 heure du matin (1), L'incendie éclata dans une boulangerie ; favorisé par le vent il se propagea en maison à maison, car celles-ci étaient fabriquées en bois et leurs toits en chaume. Ce n'est qu'au bout de 4 jours qu'on arriva à l'arrêter. Il détruisit plus de 13000 maisons et près de 100 églises. Ce terrible sinistre donna naissance très rapidement à plusieurs compagnies d'assurances contre l'incendie, la première fut la « Fier office ». Tandis que d'autres sociétés telles que la Royal Exchange, adjoignirent à leurs opérations ordinaires la couverture des risques incendies.

1.2) Les assurances sur la vie: C'est en Italie du nord que prirent naissance les prémices de l'assurance sur la vie. D'abord prohibée dans certains pays, puis elle réapparaît sous le nom de Tontine, pour devenir enfin ce que l'on appelle aujourd'hui l'assurance-vie.

1.2.1 - Les paris sur la vie des personnes : Les Italiens pariaient sur la vie ou le décès d'une personne ce qui entraîna de très grands abus, on pariait même sur la vie des Rois, la faveur d'un courtisan, etc.... Les essais s'étendirent à l'étranger, mais, très vite, considérée comme immorale cette forme primitive de l'assurance sur la vie fut prohibée au XVI^{ème} siècle, partout sauf en Angleterre. Cette prohibition fut officiellement confirmée en France par l'ordonnance sur la marine " Défendons de faire aucune assurance sur la vie des personnes ". Cependant, les Italiens, loin d'être découragés, créèrent une autre forme d'assurance sur la vie : Les tontines.

1.2.2- Les tontines :

La tontine créée par le Napolitain Lorenzo Toni, est une forme d'assurance d'épargne par laquelle la part des prémourants profite aux survivants soit qu'ils se

partagent le capital constitué, soit qu'ils perçoivent une rente viagère constituée à l'aide de ce capital.

Constatant que cette forme d'assurance a eu l'adhésion d'un nombre assez important de la population, le banquier napolitain Toni a eu alors une nouvelle idée en 1653, qu'il proposa à Mazarin (1602-1661), cette idée consistait en une nouvelle combinaison d'emprunt public fondé sur un principe inédit, il préconisait une augmentation des arrérages payés aux survivants au fur et à mesure des décès, offrant ainsi aux petits épargnants l'espoir d'une vieillesse dorée.

Les tontines privées et les tontines publiques ont progressivement cédé la place devant le progrès de l'assurance-vie.

2) : Evolution de l'assurance en Algérie

L'histoire de l'assurance en Algérie se confond, pendant toute la période coloniale, avec celle de l'assurance en France, d'autant plus que les lois antérieures à l'indépendance n'ont été abrogées qu'en 1975, quoi que le législateur ait institué le monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances en 1966.

Au lendemain de l'indépendance les opérations d'assurance étaient encore régies par des textes français, dont la plupart sont devenus caducs avec l'institution du monopole de l'état en 1966, ce n'est qu'en 1975 que fut abrogée toute la réglementation antérieure à l'indépendance. Remplacée en grande partie par la loi n° 80-07 du 9 août 1980³²².

1. Le Contrôle de L'état :

A la sortie de la guerre d'indépendance, les opérations d'assurance n'étaient pratiquées que par des compagnies étrangères (principalement françaises, en nombre de 270). Ces compagnies étaient soumises à un contrôle tout à fait formel, voire inexistant. Pourtant l'assurance constitue une activité de prévoyance et d'épargne, en effet, l'assurance draine des capitaux considérables.

³²² - Journal officiel N° 33, 9ième Année, mardi 12 aout 1980.

Ces entreprises ont beaucoup profité de l'absence de contrôle pour transférer librement la plus grande partie des primes, par le biais de la réassurance, vers "la métropole".

Les autorités publiques ont très vite compris le danger d'une situation préjudiciable à la politique économique et financière du pays, notamment pour les assurés qui craignaient que ces sociétés ne remplissent leurs engagements ou ne soient pas en mesure de le faire. Il fallait donc assainir ce secteur pour sauvegarder les intérêts nationaux, le législateur est alors intervenu par deux lois, datées du 8 juin 1963 :

a) institution de la réassurance légale et obligatoire sur toutes les opérations d'assurance réalisées en Algérie, au profit de la Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance (C.A.A.R), à cet effet par la même loi 63.197. Ce système de la réassurance légale obligeait toutes les entreprises d'assurance à céder à la C.A.A.R. un pourcentage des primes encaissées en Algérie, que le Ministre des finances a fixé, par arrêté du 15 octobre 1963, à 10%.

b) La seconde loi, portant le n, 63-201, exigeait des entreprises d'assurance, sans distinction de nationalité, des garanties qui se traduisaient par :

- Le contrôle et la surveillance par le ministère des finances, de toutes les entreprises, quel que soit leur nature, y compris des simples intermédiaires.
- L'agrément par le ministère des finances, que devait solliciter toute entreprise désirant exercer ou continuer d'exercer en Algérie.

2. La nationalisation :

Le modèle Algérien dont la théorie des « industries industrialisantes », qui ont pour effet:

« D'entraîner dans leur environnement localisé et daté, un noircissement systématique ou une modification structurelle de la matrice interindustrielle » ce modèle, dont l'axe central repose fondamentalement sur les sociétés nationales, s'appuyait sur les instruments de l'état :

C'est sur le modèle de la Société Nationale que s'exercera l'activité de l'assurance, et qui s'étendra, à partir du 19 juin 1965, au secteur d'Etat ³²³ ainsi qu'à l'ensemble de l'économie.

La Société Nationale est une entité qui présente, sur le plan Juridico-économique, plusieurs particularités essentielles:

- Son capital est intégralement fourni par l'état, soit par un prélèvement sur le budget national, soit par des apports en nature, sous la forme d'une dotation en moyens de production, soit enfin par la contribution d'une société à une autre. C'est le cas de la Compagnie Centrale de Réassurance (C.C.R.) dont le capital initial a été constitué par des apports fournis par la S.A.A. et la C.A.A.R.
- Elle est soumise au droit commercial privé et dispose de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
- Elle intervient au niveau d'une branche ou d'un ensemble d'activités, de façon indépendante, mais dans le cadre du Plan et des orientations de la tutelle.
- Un directeur général est nommé par décret pour assurer la gestion de l'entreprise, et laquelle est soumise au principe de la tutelle du ministère compétent.
- Elle dépend au Ministère des Finances, quelle que soit la branche à laquelle elle appartient. Cet organe joue également le rôle de commissaire aux comptes. Avec l'institution du monopole de l'état, les entreprises nationalisées, en tant «qu'instruments de la planification et opérateurs de production » ³²⁴, obéissent à ces caractéristiques.

3. La restructuration :

Bénéficiant de l'expérience d'une décennie de pratique dans le domaine des assurances, le législateur pour des raisons d'efficacité apparente et de stratégie économique, va progressivement se récompensée le marché à travers une spécialisation stricte et originale du marché.

³²³ - Lambert Denis Clair : Economie des assurances, Armand Colin 1996.

³²⁴ - LaraméeJean-paul : la finance islamique à la française edsecurefinance 2008

A. La spécialisation et la suppression des mécanismes du marché ; A l'instar des autres secteurs d'activité, la réorganisation du secteur d'assurance se traduit dès 1973 soit :

À la veille de la fin du premier plan quadriennal, par un ensemble de décisions qui se poursuivaient jusqu'en 1976, année qui marque un tournant dans la stabilisation des compagnies d'assurance et une radicalisation de la politique de l'Etat. Cette période voit la redéfinition de l'objet des deux compagnies, dont les missions respectives deviennent les suivantes:

- La C.A.A.R assure les risques industriels ; notamment les risques d'incendie et explosion (usine et entreprise) ; les risques liés au transport (maritime et aérien). Le décret n°85.82 du 30 avril 1985 confie à une nouvelle compagnie " la compagnie algérienne des assurances de transport " C.A.A.T la couverture des risques inhérents aux transports maritime terrestre et aérien.

- * Responsabilité civile à l'exclusion de celles réservées à la S.A.A (R.C. Décennale...).

- * Engineering : tous risquent, tous risques chantiers, Tous risques montages, bris de machine engins de chantiers, etc.

- La S.A.A est chargée de couvrir des risques simples, tels que :

- * automobile : R.C obligatoire (y compris l'assurance frontière) : risques facultatifs (vol, incendie, tous risques etc.).

- * risques divers : vol, bris de glace, dégâts des eaux multirisques habitation et professionnelles R.C à caractère individuel familial commercial sportif etc.

- * assurance de personne : assurance-vie, assurance-décès, assurance-groupe.

B. La déspecialisation

Cette structure de marché demeurera inchangée jusqu'à l'année 1988, date à laquelle le secteur connut une restructuration marquée par le passage à la spécialisation à la déspecialisation. À partir de cette période, chaque institution d'assurance ne devrait plus se comporter de la même façon vis-à-vis du public , mais s'intéresse à l'ensemble des variables du marketing mix. Des lois chaque

compagnie d'assurance fut autorisée à couvrir tous les types de risque : industriels, risques relatifs au transport, les risques agricoles, les risques simples ...etc.

C. La libéralisation :

Le dernier changement survenu dans le domaine des assurances est celui de la libéralisation du secteur, par le biais de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995. Cette réforme marque un tournant majeurs dans l'évolution du système algérien d'assurance, les principaux changements sont les suivants:

- La libéralisation du secteur des assurances puisque l'ordonnance permet la création de sociétés d'assurance par des capitaux privés nationaux et/ou étrangers, prouvant des besoins opérer aux côtés des EPE actuelles,
- La démonopolisation de la réassurance, mette fin au monopole de l'état dans ce domaine.

* L'instauration d'une dynamique commerciale, à travers l'introduction d'intermédiaires privés (agents généraux et courtiers).

Section 2: Structure du marché algérien des assurances :

1. Les sociétés d'assurances :

Les compagnies d'assurances et de réassurance sont au nombre de seize, sept sociétés publiques, sept sociétés privées et deux mutuelles.

- Six sociétés publiques directes
- Quatre compagnies généralistes opérant dans toutes les branches d'assurance, la CAAR, la SAA, la CAAT et la CASH, qui représentent ensemble près de 74 % de la production du marché.
- Deux compagnies publiques sont spécialisées dans l'assurance du risque crédit : la CAGEX (assurance-crédit à l'exportation) et la SGCI (assurance-crédit à l'immobilier).
- Une société publique de réassurance

La CCR, Compagnie centrale de réassurance, bénéficie des cessions préférentielles du marché ainsi que la garantie de l'Etat.

- Huit sociétés privées : le secteur privé cependant huit compagnies d'assurance, représentait environ 20 % de la production globale du marché, acquis en un peu plus de dix (10) ans, en progression régulière. Ces compagnies sont :
- CIAR, Compagnie internationale d'assurance et de réassurance.
- 2A, Algérienne des assurances.
- TRUST Algeria.
- GAM, Générale d'assurance méditerranéenne.
- Salama Assurances (ex Al Baraka Oua Al Amane).
- Alliance Assurances.
- Cardif El Djazaïr.

AXA Assurance

Pour mémoire, deux sociétés privées, Star Hana (banque BCIA) et Al Rayan (Al Rayan Bank), liées à des groupes bancaires ayant cessé leurs activités, également ont arrêté leurs opérations d'assurance.

- Deux sociétés mutuelles pratiquent l'assurance directe
- CNMA, mutuelle agricole, héritière de la mutualité agricole française, représente une part de marché de 6 %.
- MAATEC, mutuelle des travailleurs de l'éducation nationale et de la culture.

2. Production au 31 décembre 2013 :

Au 31 décembre 2013, le chiffre d'affaires du marché direct du secteur des assurances a atteint 113,9 milliards de dinars contre 99,3 milliards de dinars à la même période en 2012, dépassant ainsi les prévisions de clôture estimées à 109,4 milliards de dinars (au 30/09/2013) et occasionnant une évolution de 15% comparativement à la même période de 2012. En y ajoutant le montant des acceptations internationales de la CCR, évalué à 2,6 milliards de dinars, le chiffre d'affaires global de 2013 s'établit à 116,6 milliards de dinars.

Le chiffre d'affaires réalisé par les assurances dommages, au 31.12.2013 s'élève à 105,9 Milliards de dinars contre 92,8 Milliards pour la même période 2012, soit une augmentation de 14% et une part de marché de 93%.

3. Analyses par branche

3.1. Les assurances dommages :

3.2.1 Automobiles :

En dépit de la baisse des importations en 2013 par rapport à l'exercice 2012 (-3,5% en valeur et -8,4% en nombre), la branche automobile a totalisé une production de 61,3 milliards de dinars au 31 décembre 2013 enregistrant une progression de 17% cette branche représente 58% de la production totale des assurances de dommage. Les garanties facultatives ont connu une croissance de 18% par rapport à la même période de 2012, avec une part de 83% du portefeuille de la branche. De son côté, la garantie responsabilité civile (RC) enregistré une croissance de 12% représentant 17% du portefeuille de la branche.

3.2.2 IARD : Assurance Incendie et Risques Divers

La production de l'assurance « Incendie et Risques Divers » a atteint au 31 décembre 2013, un chiffre d'affaires de 35,4 milliards de dinars, soit une évolution de 11% par rapport à la même période de l'année précédente.

Les risques incendie et construction occupent 70% du portefeuille de la branche, enregistrent et marquent une progression de 8%.

Par ailleurs, les assurances contre les effets des catastrophes naturelles (Cat Nat) ont connu une hausse de 23% comparativement à la même période de 2012, représentant ainsi 6% du chiffre d'affaires de la branche.

3.2.3 Transport :

Cette branche a enregistré une hausse de 3%, l'assurance transport maritime dont la part représente 65%, a connu une progression de 7% au 31 décembre 2013. De même, l'assurance transport terrestre a affiché une évolution de 15% avec une part de 16% de la branche.

En revanche, l'assurance transport aérien, qui détient 18% du portefeuille de la branche a connu une baisse de 18%, due principalement à la diminution des

activités liées aux assurances de responsabilité civile des véhicules aériens et de corps aériens.

Toutes ces évolutions s'expliquent en grande partie par la hausse des importations enregistré en 2013, estimée à 9%.

3.2.4 Risques agricole

Ces risques ont connu, à la fin de l'année 2013 une hausse de 24%, en raison de la performance réalisée dans les branches suivantes :

- Assurance animale et végétale 28% représentant 58% de la branche.
 - Assurance des engins et matériel agricole 28% représentant 28% de la branche.
 - Assurance responsabilité civil des agriculteurs et incendies agricoles +17%
- l'ensemble de ces segments à connu une progression abordable, ne laissent que part de 14%.

3.2.5 Assurance-crédit :

Elle marque cette branche a enregistré une hausse de 49% par rapport à la même période de 2012, tirée parmi par la production des assurances crédit immobilier +89% et crédit à l'exportation +14%.

3.2.6 Parts de marché :

Le poids des sociétés d'assurance dommages à capitaux privés a atteint 24% au 31 décembre 2013. Leur chiffre d'affaires, s'élève à un montant de près de 26 milliards de dinars, à connu une hausse de 12% comparativement à la même période de 2012.

3.2. Assurances de personnes: Production :

Le chiffre d'affaires réalisé par les sociétés d'assurances de personnes, au 31 décembre 2013, est estimé à 8 milliard de dinars, contre 6,5 milliard de dinars à la même période en 2012, soit une hausse de 22%.

La performance est réalisée par la garantie « Prévoyance collective » avec un chiffre d'affaires de 2,6 milliards de dinars et un taux d'évolution de 24%.

Réseau de distribution

La production des assurances de personnes (AP) est générée à hauteur de 68% par les agences

Des sociétés AP et les agences des sociétés d'assurances dommages (AD). En ce qui concerne la bancassurance, il est à noter que celle-ci est engendrée à 88% par CARDIIF El Djazaïr, le reste est généré par CAARAAMA, SAPS//AMANA et AXA Algérie-VIE.

4. Les freins du développement du secteur des assurances

La croissance réelle négative de l'activité d'assurance observée sur le marché algérien s'explique par un ensemble de facteurs d'origine interne et externe à la profession.

1) Facteurs d'origine externe :

La diminution du pouvoir d'achat induite par un taux d'inflation relativement élevé, a constitué un frein réel au développement des assurances, notamment basées sur les revenus individuels comme les assurances de personnes.

Les habitudes culturelles : ce sont l'ensemble des comportements et des réflexes collectifs développés au sein des structures sociales traditionnelles pour faire face aux aléas. Le système de la solidarité sociale en Algérie repose encore en grande partie sur la famille et, dans une certaine mesure sur la tribu.

La perception négative de l'assurance est souvent assimilée à l'usure et aux jeux de hasard, notamment dans le domaine de l'assurance-vie. Elle est perçue comme un moyen de contrecarrer la volonté divine, ce qui freine son acceptation par une grande partie de la population.

2) Facteurs d'origine interne

L'image de marque de la profession : L'émergence de l'assurance de masse (notamment l'assurance automobile) en Algérie, sous son double aspect obligatoire et indirect (la RC étant une assurance qui profite aux tiers), a contribué à forger chez l'assuré une image faussée du produit d'assurance. Celui-ci est

souvent perçu comme un impôt, éloigné de sa véritable nature de moyen de satisfaction d'un besoin de sécurité économique ou d'un moyen d'épargne.

Le dynamisme commercial : L'agressivité commerciale des sociétés d'assurance n'a pas été accompagnée par une véritable stratégie de conquête de nouveaux segments de marché ni d'un l'élargissement de la gamme de produits et de la clientèle visée . L'examen des polices proposées aux assurés durant les cinq dernières années montre la prépondérance des produits standards dans les différentes branches et ne fait pas ressortir l'originalité et l'innovation qui devraient caractériser toute dynamique commerciale réussie.

La politique des baisses tarifaires : La rigidité du marché des assurances face à l'expansion est accentuée par un usage quasi-systématique des baisses tarifaires comme levier de concurrence. Ces baisses tarifaires ont d'autant plus conduit une baisse en termes réels, du niveau d'activité du secteur, la demande s'est révélée parfaitement inélastique.

Les délais de règlement des sinistres: La convention automobile de type I.D.A. « indemnisation directe des assurés » constitue le moyen approprié pour la mise en œuvre de l'ensemble de ces actions. Cette convention permet à chaque assureur d'indemniser les dommages subis par son propre assuré, dans la mesure de la responsabilité déterminée et en fonction d'un barème de responsabilité préétabli. Ainsi, et lors de la survenance d'un sinistre, l'assureur pourra indemniser d'abord la victime, puis exercer le recours auprès de l'intervenant responsable.

Section 3 : Etude de cas sur l'impact de l'audit interne sur la gouvernance de l'entreprise – Cas des compagnies d'assurance en Algérie.

1. Les étapes de l'étude :

1.1- Les limites de l'étude de Cas

Les limites de cette étude sont les suivantes :

- **Les limites temporelles :** Le contenu et les résultats de notre étude sont conditionnés par la période durant laquelle elle a été réalisée. Soit du 10 Juin 2017 au 01 Avril 2018.
- **Les limites spatiales :** Cette étude a été réalisée en Algérie afin de savoir le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Elle a concerné plusieurs wilayas réparties à travers le territoire national,
- **Les limites humaines :** L'étude s'appuie sur les opinions et les réponses des spécialistes dans le domaine d'audit interne et en comptabilité.
- **Les limites objectives:** Cette étude a porté toute son attention sur les sujets et les thèmes liés à la question de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise à travers la modernisation des fonctions d'audit interne et les activités visent à accroître leur efficacité.

2. La population de l'étude et le test de l'échantillon :

La population de l'étude est composée d'entreprises de type Assurances publiques et privées. L'échantillon de l'étude comprenait 25 gammes interrogés issues de différentes entreprises algériennes, sélectionnées de façon aléatoire simple. Cependant, en cours de notre étude, nous avons rencontré plusieurs difficultés, présentées comme suit :

- ☐ Des difficultés à communiquer avec des spécialistes en audit interne.
- ☐ Des difficultés à trouver des entreprises contenant une fonction d'audit interne.
- ☐ Des difficultés à identifier des entreprises possèdent des connaissances approfondies en matière d'audit interne.

Tableau 7: Les entreprises participant à l'étude

N°	Entreprise
1	ALLIANCE
2	S.A.A
3	CAT
4	CAR
5	TRUST
6	SALAMA

Le questionnaire a été soumis à des tests de validité et de fiabilité, suite aux résultats satisfaisants obtenus, trente (30) questionnaires furent distribués sur vingt-cinq (25) entreprises d'assurances, sur l'ensemble de ces questionnaires dix (10) non pas été récupéré, cinq (05) se sont avérés non exploitables (ils présentaient des réponses contradictoires et/ou un manque de respect vis-à-vis du modèle de réponse proposé). Sur les trente (30) questionnaires distribués, dix-sept (17) ont finalement été retenues pour l'analyse statistique. Le taux de réponse enregistré s'élevés ainsi à 56,66% ce qui est considéré comme un taux conséquent et acceptable dans la pratique statistique.

Tableau 8: Les statistiques concernant les formulaires du questionnaire

Sujet	Entreprise	
	Nombre	Taux
Nombre des formulaires distribués	30	100%
Nombre des formulaires perdu	10	33,33%
Nombre des formulaires éloignés (écartés)	05	16,67%
Nombre des formulaires reçus hors délai	15	50 %
Nombre des formulaires retenus	17	56,66%

Source : élaborer par l'étudiant

3. Les outils de l'étude :

Le questionnaire a été conçu autour du thème: « l'audit interne : impact sur la gouvernance de l'entreprise : Cas des compagnies d'assurances en Algérie ». Il est considéré comme un outil de collecte de données et d'informations liées à l'étude, complété par des informations obtenues à travers des observations et des interviews avec des auditeurs internes et leurs responsables.

Le questionnaire se compose de deux parties principales :

Partie 1 : Elle comprend des questions portant sur les caractéristiques de base de la catégorie interrogée qui sont :

Degré de formation, Spécialité, Diplôme Professionnel, Profession, Nombre Année d'Expérience, le nombre de stage et formation en audit.

En plus d'un certain nombre de questions d'interprétation.

Partie 2 : Cette section est composée en cinq axes d'étude, regroupent quarante (40) items, présentés comme suit:

Axe1 : Indépendance, Objectivité des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne, il se compose six (06) items portant sur la relation entre la fonction de l'audit interne et le contrôle interne. Il s'intéresse notamment sur rôle de l'audit interne dans l'évaluation de l'efficacité et l'efficience de ce système, ainsi qu'à l'impact de cette fonction sur le bon fonctionnement des procédures et les dispositifs interne de l'entreprise. Les items visent également à travers l'importance de cet outil dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise à travers l'évaluation du système de contrôle interne.

Axe 2 : Compétence, qualité de travail des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne, il se compose de seize (16) items, relatifs à la charte d'audit interne et l'identification et classification des risques des entreprises, la méthodologie de travail de l'audit interne au niveau de l'entreprise.

Axe 3 : Interaction de la fonction d'audit interne avec les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance, il se compose de six (06) items, portant sur l'amélioration et l'évaluation des principes de la gouvernance ainsi que l'interaction entre la fonction d'audit interne et les autres acteurs.

Axe 4 : Efficacité de la fonction d'audit interne et le renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, cette axe se compose de huit (08) items, portant sur l'identification et l'évaluation de l'efficacité du processus de gestion des risques dans l'entreprise, est mise à jour la politique interne par l'audit interne afin de s'assurer que les risques sont contrôlés par l'entreprise.

Axe 5 : Bonne gouvernance, efficacité de la fonction d'audit interne et l'amélioration de la valeur de l'entreprise, il se compose de quatre (04) items, traitent de la bonne gouvernance et de la valeur ajoutée générée pour l'entreprise grâce à la fonction d'audit interne.

4. La fiabilité du questionnaire :

La fiabilité du questionnaire renvoie à la cohérence et à la précision des réponses obtenues lors de la mesure des items d'un questionnaire donné. Après l'élaboration du questionnaire, et avec l'aide ainsi que l'orientation de l'encadrant, nous avons pu le distribué à un certain nombre de professeurs universitaires. A la lumière des remarques et des modifications proposées, certaines phrases ont été supprimées ou reformulés. La version finale du questionnaire a ensuite été retenue et annexée en deux versions (Française et Arabe), afin de retenir le maximum de réponses exploitables.

5. La stabilité du questionnaire :

La stabilité du questionnaire se rapporte à la constance des résultats obtenus et de ne pas les changées d'une manière significative lorsqu'il est redistribué sur un échantillon plusieurs fois et dans une période déterminée.

La stabilité du questionnaire utilisé dans cette étude a été réalisée par la méthode de coefficient « Alpha de Cronbach » calculé selon la méthode suivante:

- Le coefficient Alpha de Cronbach : « Cronbach's Alpha Coefficient »

La méthode Alpha de Cronbach a été utilisée pour mesurer la fiabilité du questionnaire, dont les résultats sont montrés dans les tableaux suivants :

Tableau 9: Statistique de fiabilité dans tous les axes du questionnaire

Cronbach's Alpha	N of Items
0,810	40

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

L'examen de tableau ci-dessus montre que le coefficient Alpha pour toutes les 40 items, est égale 0.81. Etant proche de 1, cela signifie que le questionnaire est caractérisé par une bonne stabilité et une fiabilité satisfaisante selon le coefficient Alpha Cronbach.

Tableau 10: Statistique de fiabilité dans L'axe 1

Cronbach's Alpha	N of Items
0,740	06

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Pour le second tableau, Alpha est égale à 0.74, cela signifie que les 6 items du premier axe sont stables.

Tableau 11: Statistique de fiabilité dans L'axe 2

Cronbach's Alpha	N of Items
0,751	16

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

A travers le tableau ci-dessus, le coefficient Alpha apparait proche de 1, c'est-à-dire égale à 0.751, cela signifie que les items de l'axe 2 sont stables.

Tableau 12: Statistique de fiabilité dans L'axe 3

Cronbach's Alpha	N of Items
0,632	06

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

En ce qui concerne les Six (06) items du troisième axe, ceux-ci sont stables, ce qui s'explique par un Alpha estimé à 0.632.

Tableau 13: Statistique de fiabilité dans L'axe 4

Cronbach's Alpha	N of Items
0,661	08

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

A travers le tableau ci-dessus, le coefficient Alpha égale à 0.661.

Tableau 14: Statistique de fiabilité dans L'axe 5

Cronbach's Alpha	N of Items
0,635	04

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Ce dernier tableau nous montre que la valeur d'Alpha est estimée à 0.635 pour le dernier axe (4 items). Son coefficient étant proche de 1, cela confirme la stabilité des items selon le coefficient Alpha Cronbach.

En bref, nous pouvons résumer les résultats précédents dans le tableau suivant :

Tableau 15: Statistique de fiabilité dans L'axe 5

N°	Axe	Nombre Items	Stabilité	La fiabilité= racine carré de la stabilité
01	Axe 01	06	0,740	0,860
02	Axe 02	16	0,751	0,866
03	Axe 03	06	0,632	0,794
04	Axe 04	08	0,661	0,813
05	Axe 05	04	0,635	0,796
	TOTAL	40	0,810	0,9

Source : élaborer par l'étudiant.

À partir des résultats présentés dans le tableau (15), nous constatons que la valeur du coefficient alpha cronbach est élevée et se situe entre 0.632 et 0.751 pour l'ensemble des axes du questionnaire. Ainsi, la valeur de l'alpha pour tous les paragraphes du questionnaire est de 0.810, ce qui signifie que le coefficient de la stabilité est élevé. Par conséquent, notre questionnaire est jugé fiable et peut être considéré comme finalisé, comme indiqué dans l'annexe n° : 01, prêt à être distribué.

Nous avons donc confirmé la fiabilité et la stabilité du questionnaire destiné à l'étude, ce qui nous rend confiants quant à sa crédibilité et sa validité pour analyser les résultats, répondre aux questions de l'étude et vérifier les hypothèses formulées.

6- Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche :

Après la collecte des questionnaires distribués, ceux-ci ont été analysés à l'aide du programme statistique des sciences sociales, connue sous le nom « Statistical Package for Social Sciences » [SPSS], qui est largement utilisé dans le traitement des procédures des analyses statistiques sous toutes ses formes tels que les statistiques descriptives, la corrélation et la régression, ce qui aide à comprendre et à analyser les informations nécessaires afin de prendre les décisions rationnelles. EXCEL.

Les outils statistiques utilisés sont comme suit :

- * Les pourcentages, Ces outils statistiques, sont utilisés principalement pour identifier la répartition des catégories de variable, ce qui nous intéresse dans la description d'échantillon de l'étude.
- * Alpha Cronbach « Cronbach's Alpha », utilisé pour évaluer la stabilité et la cohérence interne des items du questionnaire.
- * Le coefficient de Corrélation « Spearman Corrélation », employer pour mesurer le degré de corrélation entre les variables et analyser la nature de leur relation.

* Signal (teste de signe), utilise pour vérifier si la moyenne du degré de réponse à atteint un degré de neutralisé ou non.

* One sample Test K-S. Ce test permet de déterminer si les données font l'objet d'une distribution normale ou non.

* T-Test : c'est pour confirmer la validité des hypothèses formulées dans cette étude.

7- Analyse et Interprétation des Axes de l'étude, et de Test des Hypothèses :

7.1- La description statistique de l'échantillon de l'étude en fonction des caractéristiques et personnalité :

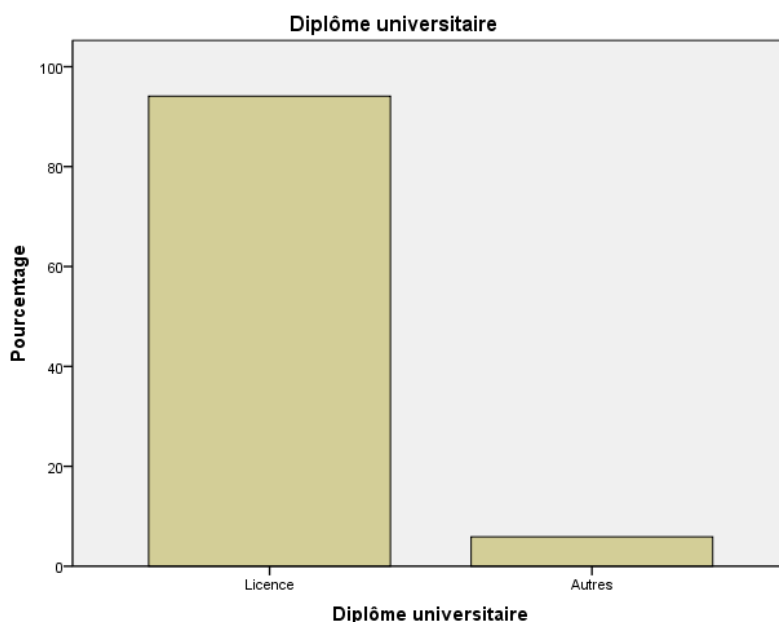
* Répartition des membres de l'échantillon selon : Diplôme universitaire :

Tableau 16 : Répartition des répondants selon diplôme universitaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Licence	16	94,1	94,1	94,1
	Magistère	0	0	0	0
	Doctorat	0	0	0	0
	Autres	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 8 : Histogramme montrant la répartition des répondants selon le diplôme universitaire.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N° (16) et son graphe, montrent que le taux le plus élevé est de 94,1%, où le degré de formation des personnes interrogées est : la licence, nous constatons qu'aucun des répondants ne possède un diplôme de magistère ou de doctorat, tandis que le taux de personnes titulaires d'un autre diplôme est de 5,9%.

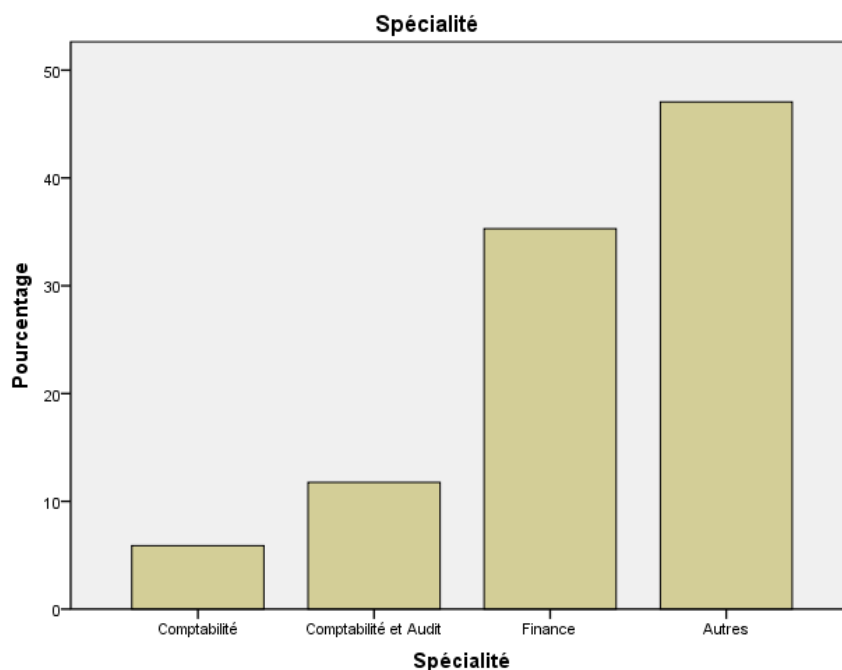
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : Spécialité :**

Tableau 17 : Répartition des répondants selon Spécialité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Comptabilité	1	5,9	5,9	5,9
	Comptabilité et Audit	2	11,8	11,8	17,6
	Finance	6	35,3	35,3	52,9
	Management	0	0	0	0
	Autres	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 9 : Histogramme montrant la répartition des répondants selon la spécialité.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n° 17 explique que 41,7% des répondants possèdent une spécialité hors des spécialités citées dans le questionnaire proposé ils sont suivis de 35,3% des spécialistes en finance, suivis par 11,8% ayant une spécialité en comptabilité et audit, par ailleurs, le taux des personnes spécialisées en comptabilité est de 5,9%, tandis que la spécialité management n'existe pas dans notre échantillon.

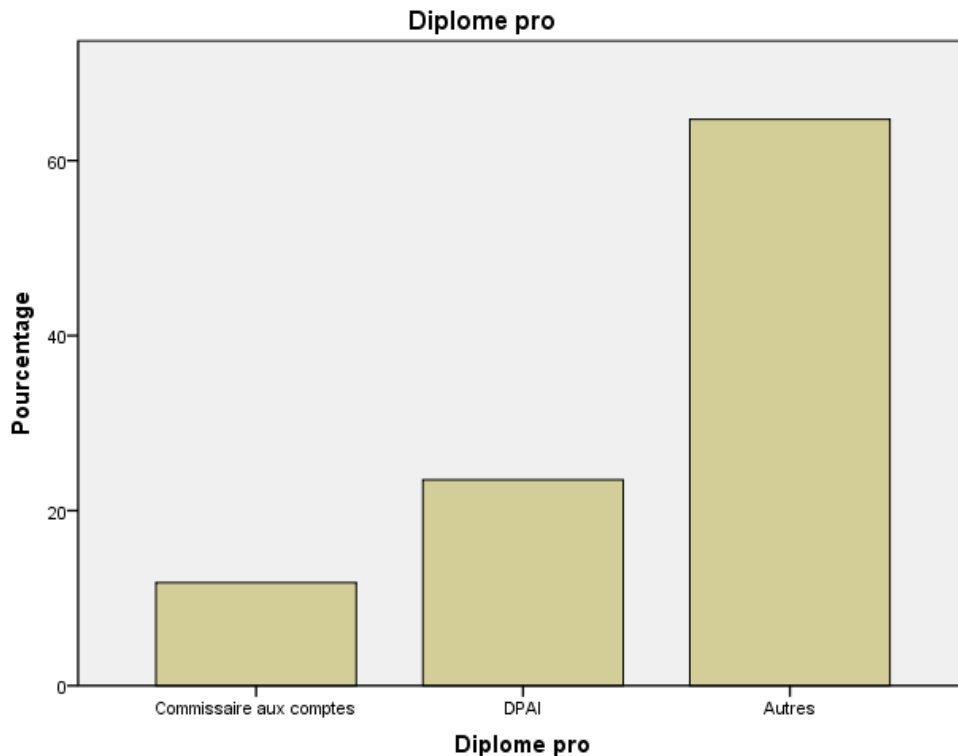
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : Diplôme professionnel :**

Tableau 18 : Répartition des répondants selon le Diplôme professionnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Expert-comptable	0	0	0	0
	Commissaire aux comptes	2	11,8	11,8	11,8
	DPAI	4	23,5	23,5	35,3
	CIA	0	0	0	0
	Autres	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 10: Histogramme montrant la répartition des répondants selon Diplôme professionnel.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°18 montre que 64.7% des membres de l'échantillon sont titulaires des diplômes professionnels autres que ceux liés à l'audit interne, dont 23,5% d'entre eux sont titulaires du diplôme de D.P.A.I (Diplôme Professionnel en Audit Interne), tandis que 11.8% des répondants détiennent le diplôme de Commissaire aux comptes. Alors qu'aucun membre de l'échantillon n'est titulaire d'un diplôme d'expert-comptable.

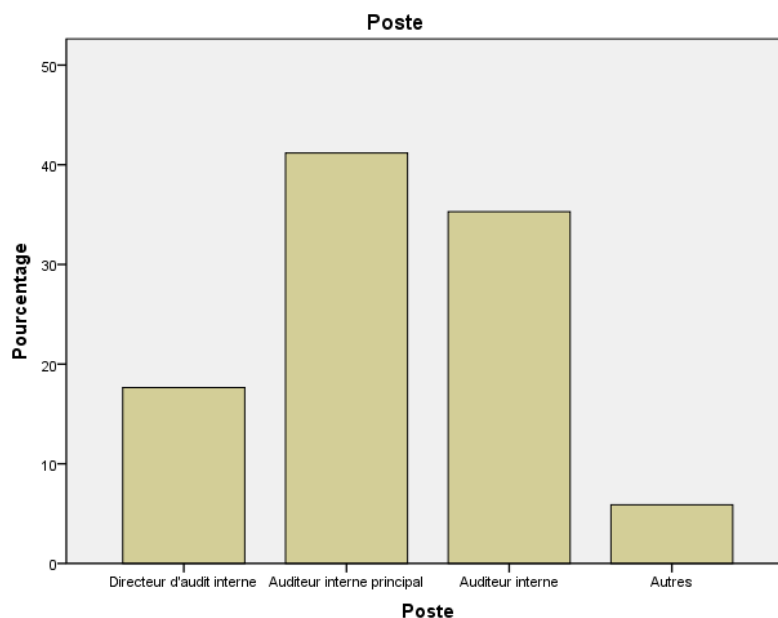
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : Poste :**

Tableau 19 : Répartition des répondants selon Poste

		Poste			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur d'audit interne	3	17,6	17,6	17,6
	Auditeur interne principal	7	41,2	41,2	58,8
	Auditeur interne	6	35,3	35,3	94,1
	Contrôleur interne	0	0	0	0
	Contrôleur de gestion	0	0	0	0
	Conseiller	0	0	0	0
	Assistant	0	0	0	0
	PDG	0	0	0	0
	Membre comité d'audit	0	0	0	0
	DGA	0	0	0	0
	Directeur central	0	0	0	0
	Autres	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 11: Histogramme montrant la répartition des répondants selon Poste



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que 41,2% de l'échantillon de l'étude sont des auditeurs internes principaux, tandis que les auditeurs internes représentent

35,3%, suivis par les directeurs d’audit interne avec un taux de 17.6%. Les autres postes constituent 5,9%, cela indique que le questionnaire a atteint son objectif, puisque les auditeurs internes principaux représentent la majorité des répondants. Par ailleurs les profils suivants n’apparaissent pas dans notre étude : (Contrôleur interne, Contrôleur de gestion, Conseillé, Assistant, PDG, Membre comité d’audit, DGA, Directeur Central).

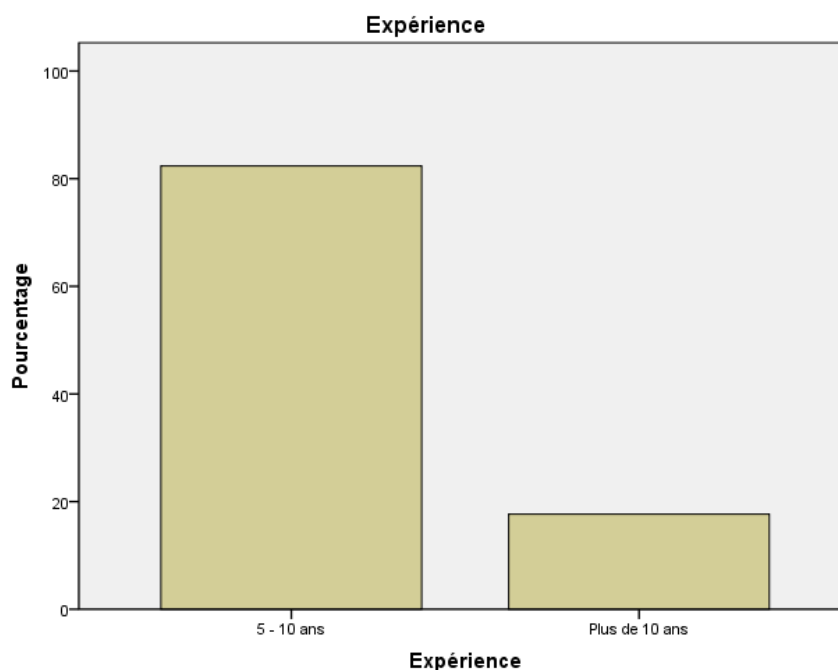
*** Répartition des membres de l’échantillon selon : Expérience :**

Tableau 20 : Répartition des répondants selon l’expérience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	0	0	0	0
	5 - 10 ans	14	82,4	82,4	82,4
	Plus de 10 ans	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 12: Histogramme montrant la répartition des répondants selon expérience



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°20 indique que 82.4% des effectifs interrogés ont entre 5 ans et 10 ans d'ancienneté en audit interne. Les auditeurs ayant plus de 10 ans d'expérience représentent 17,6% des répondants, tandis qu'aucun auditeur ayant moins de 5 ans d'expérience n'a été recensé, cela souligne que ses répondants disposent une grande connaissance en matière d'audit. Ainsi leurs opinions reflètent détiennent la réalité de ces pratiques, ce qui renforce la fiabilité des résultats obtenus.

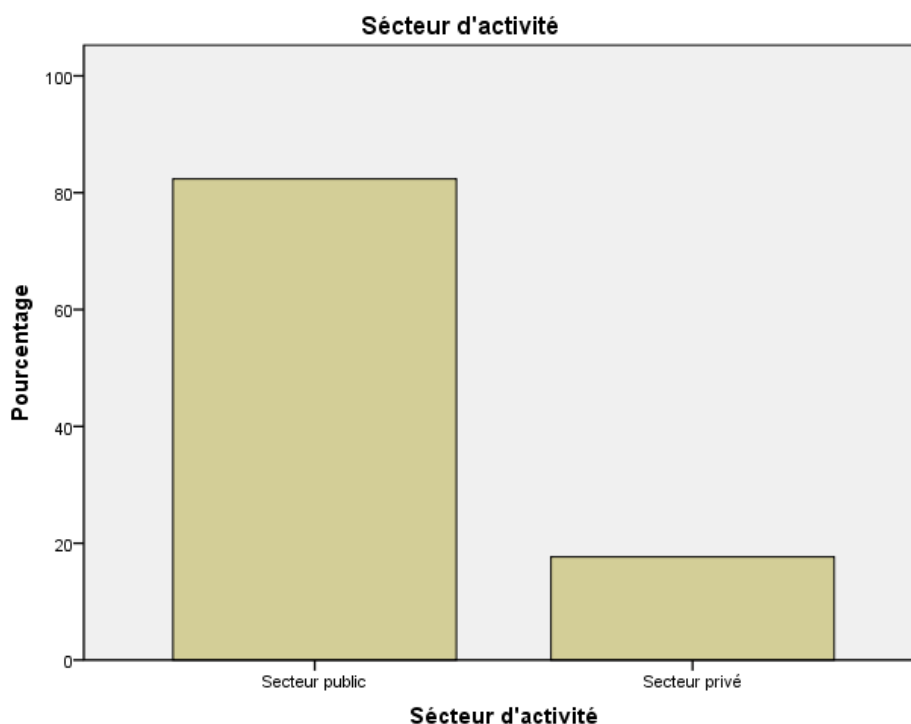
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : Secteur d'activité :**

Tableau 21 : Répartition des répondants selon Secteur d'activité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secteur public	14	82,4	82,4	82,4
	Secteur privé	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 13 : Histogramme montrant la répartition des répondants selon secteur d'activité



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°21 montre que 82.4% des entreprises de l'échantillon appartiennent au secteur public, tandis 17.6% relèvent du secteur privé, cela permet de dire que les entreprises du secteur privé sont peu représentées dans l'étude, ce qui peut expliquer leur réticence à fournir des informations détaillées concernant l'audit interne.

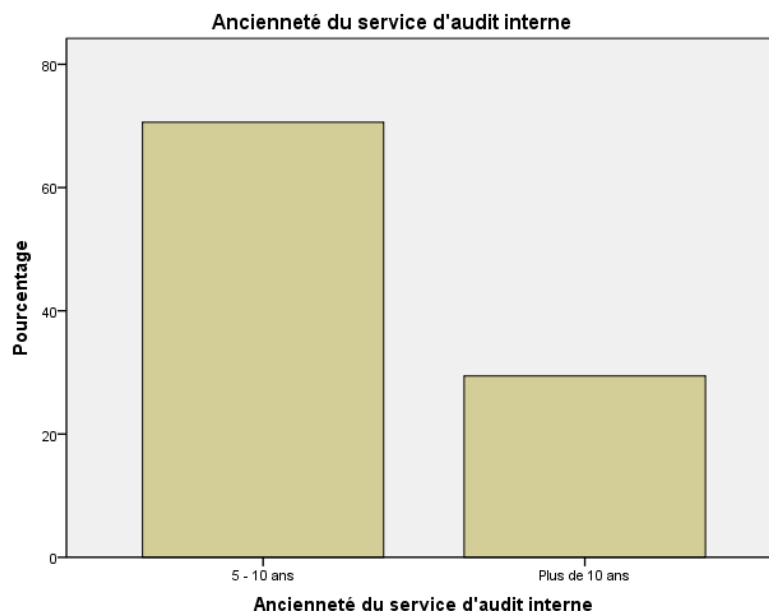
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : Ancienneté du service d'audit interne:**

Tableau 22 : Répartition des répondants selon Ancienneté du service d'audit interne

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	0	0	0	0
	5 - 10 ans	12	70,6	70,6	70,6
	Plus de 10 ans	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 14: Histogramme montrant la répartition des répondants selon Ancienneté du service d'audit interne



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°22 montre que 70,6% d'auditeur interne exercent dans le service entre 5 et 10 ans, alors que 29,4% d'auditeur sont dans le service plus de 10 ans.

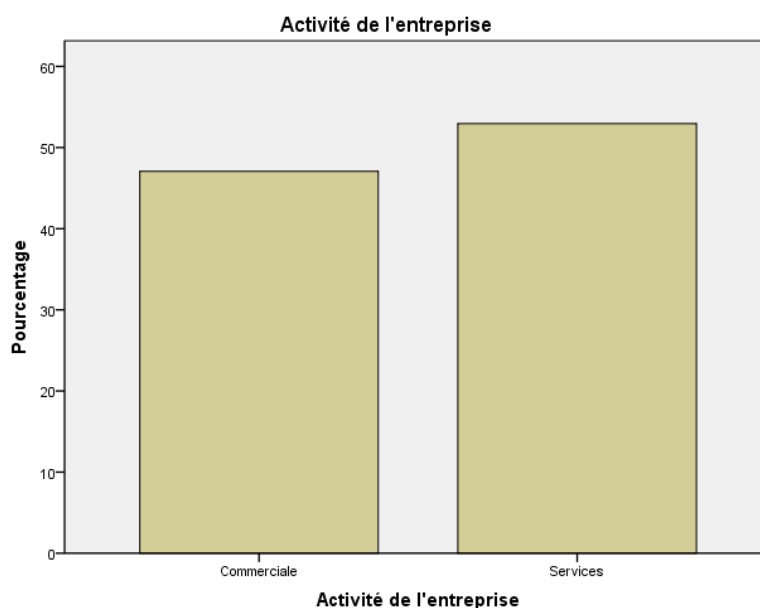
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : Activité de l'entreprise**

Tableau 23 : Répartition des répondants selon Activité de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Commerciale	8	47,1	47,1	47,1
	Industrielle	0	0	0	0
	Services	9	52,9	52,9	100,0
	Autres	0	0	0	0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 15: Histogramme montrant la répartition des répondants selon Activité de l'entreprise



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°23 indique que 52,9% des entreprises ont une activité de services, tandis que 47,1% est une activité commerciale.

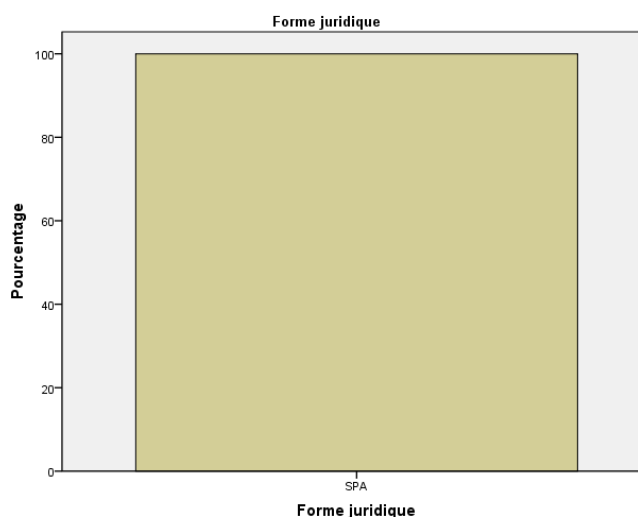
*** Répartition des membres de l'échantillon selon : forme juridique de l'entreprise**

Tableau 24 : Répartition des répondants selon la forme juridique de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SPA	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 16 : Histogramme montrant la répartition des répondants selon forme juridique de l'entreprise



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Nous remarquons que toutes les entreprises ayant répondu sur notre questionnaire sont des SPA, représentant un taux de 100%.

7-2 Analyse et interprétation des Axes d'étude.

A- Axe 1 : « Indépendance, Objectivité des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne »

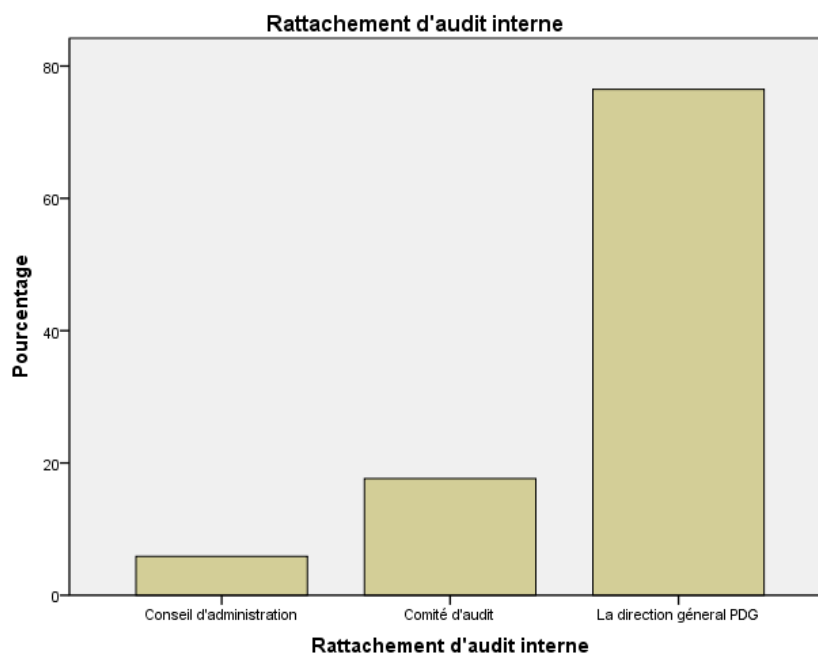
*** Item N° 1 : « À quelle entité votre service d’audit interne est-il officiellement rattaché au sein de votre organisation ? »**

Tableau 25 : réponses des répondants sur la question N° 1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Conseil d'administration	1	5,9	5,9	5,9
	Comité d'audit	3	17,6	17,6	23,5
	La direction général PDG	13	76,5	76,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 17: Histogramme montrant le degré d’approbation sur la question N° 1



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Selon le tableau correspondant aux réponses des répondants sur l’item n°1 soit 76.5% d’entre eux ont déclaré que le service d’audit interne est rattaché à la direction générale PDG, alors que 17,6% estiment que le service d’audit interne est rattaché au comité d’audit, et 5,9% considèrent qu’il relève du conseil d’administration.

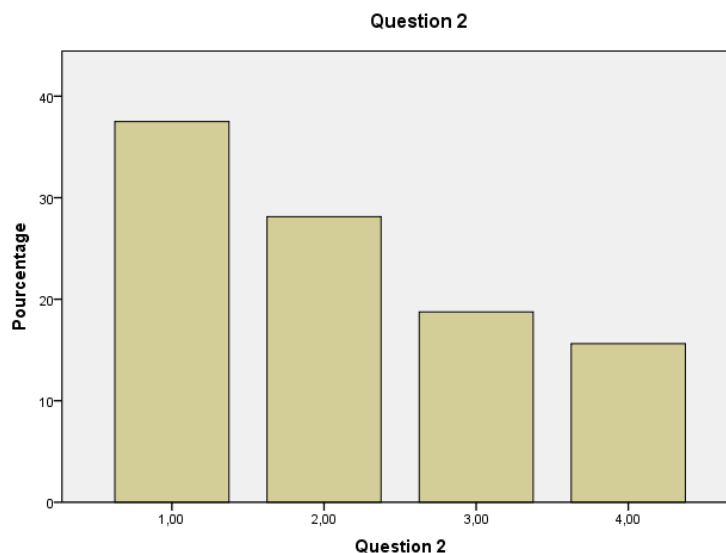
*** Item N° 2 : « De quelle manière, selon vous, l'indépendance de la fonction d'audit interne se manifeste-t-elle ? ».**

Tableau 26 : réponses des répondants sur la question N° 2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La liberté de planification et de mise en œuvre des actions	12	37,5	37,5	37,5
	L'accès aux documents et aux personnes	9	28,1	28,1	28,1
	Le contact direct avec la haute direction	6	18,8	18,8	18,8
	La dispense des responsabilités opérationnelles	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 18: Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 2



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Selon le tableau 26 correspond ont répondants sur l'item N° 2, 37,5% d'entre eux ont déclaré être tout à fait d'accord que l'indépendance d'audit interne se manifeste par « La liberté de planification et de mise en œuvre des actions » , tandis que 28,1% estiment que l'indépendance d'audit interne se manifeste par

« L'accès aux documents et aux personnes », 18,8% estiment également que l'indépendance d'audit interne se manifeste par «Le contact direct avec la haute direction », enfin 15,6% d'entre eux déclarent que l'indépendance de l'audit interne se manifeste par « La dispense des responsabilités opérationnelles ».

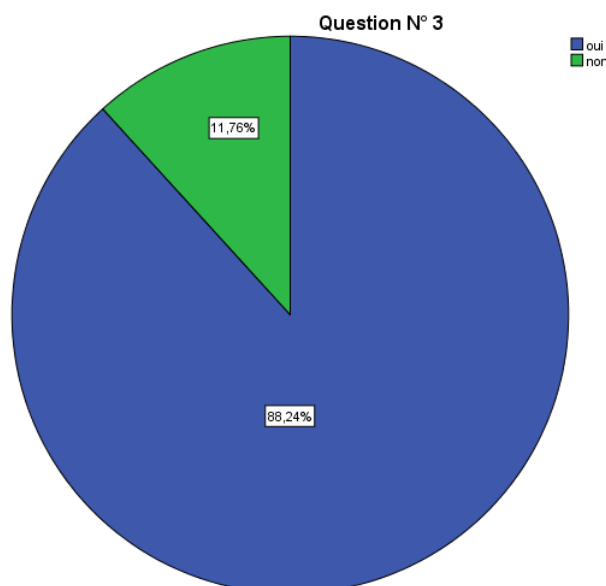
*** Item N° 3 : « L'indépendance d'audit interne mène à l'amélioration de l'environnement de contrôle interne et à la qualité des rapports financiers »**

Tableau 27: réponses des répondants sur la question N° 3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	15	88,24	88,24	88,24
	non	2	11,76	11,76	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 19 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 3



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure ci-dessus, montre que 88,24% de l'échantillon ont répondu « oui » concernant question N°3 « L'indépendance d'audit interne mène à

l'amélioration de l'environnement de contrôle interne et à la qualité des rapports financiers », alors que 11,76% dit le contraire « non ».

*** Item N° 4 : « Lesquels des éléments suivants, conduisent à promouvoir l'objectivité de l'auditeur interne**

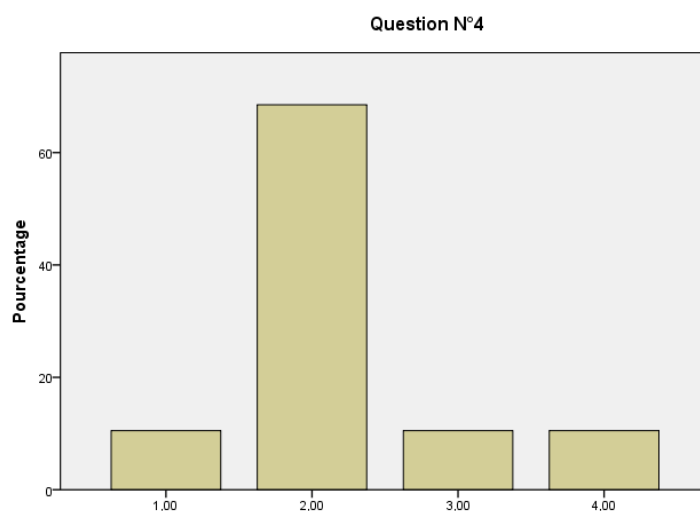
- Soumettre les rapports d'audit interne au comité d'audit
- Soumettre les rapports d'audit interne à la direction générale
- Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par le comité d'audit
- Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par la direction générale »

Tableau 28 : réponses des répondants sur la question N° 4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Soumettre les rapports d'audit interne au comité d'audit	2	10,5	10,5	10,5
	Soumettre les rapports d'audit interne à la direction générale	13	68,5	68,5	68,5
	Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par le comité d'audit	2	10,5	10,5	10,5
	Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par la direction générale	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 20: Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 4



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure ci-dessus, montre que 68,5% de l'échantillon ont répondu par « soumettre les rapports d'audit interne à la direction générale » est un élément qui contribue à promouvoir l'objectif de l'audit interne, tandis que les trois autres éléments représentent 10,5%, à savoir : « Soumettre les rapports d'audit interne au comité d'audit » ; « Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par le comité d'audit ».

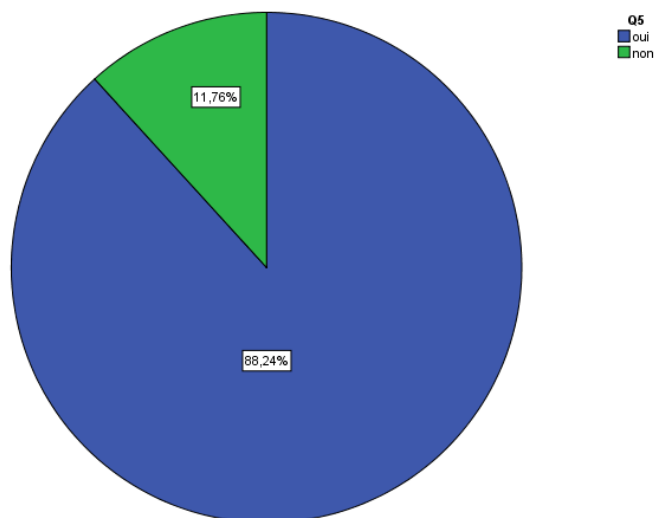
*** Item N° 5 : « Si l'indépendance ou l'objectivité de l'auditeur interne est compromise, le conseil d'administration en est-il directement informé ? »**

Tableau 29: réponses des répondants sur la question N° 5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	15	88,24	88,24	88,24
	non	2	11,76	11,76	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 21: Secteur montrant le degré d’approbation sur la question N° 5



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure ci-dessus, montre que 88,24% de l’échantillon ont répondu par « Oui » pour la question N° 05, tandis que 11,76%, disent le contraire « non ».

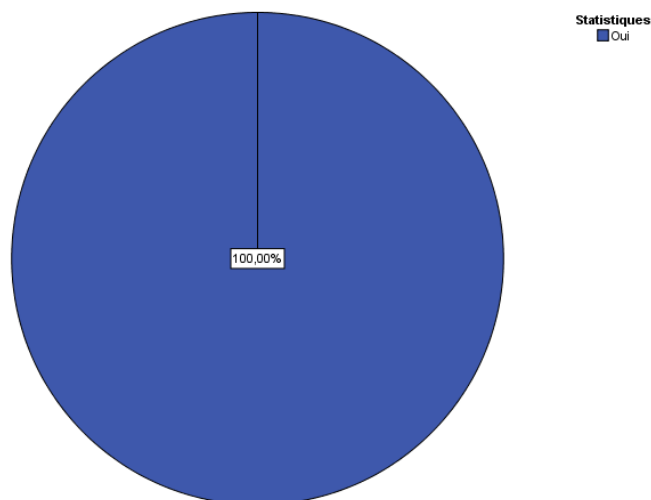
*** Item N° 6 : « Selon vous, une plus grande indépendance et objectivité des auditeurs internes conduit-elle à accroître l’efficacité de la fonction d’audit interne ? »**

Tableau 30 : réponses des répondants sur la question N° 06

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 22: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 06



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure ci-dessus, montre que 100% de l'échantillon ont affirmé que « Oui » pour la question N° 06.

B- Axe 2 : « Compétence, qualité de travail des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne »

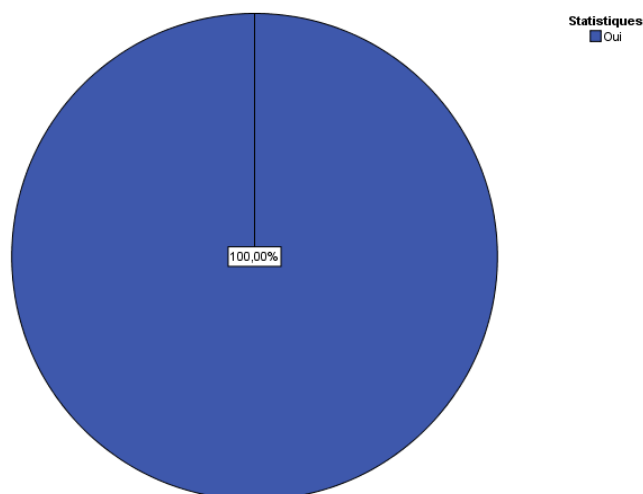
*** Item N° 7 : « Le service d'audit interne va-t-il élaboré une charte d'audit interne ? »**

Tableau 31: réponses des répondants sur la question N° 07

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 23: Secteur montrant le degré d’approbation sur la question N° 07



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°31, montre que 100% de l’échantillon ont répondu par « Oui » pour la question N° 07 qui est : « Le service d’audit interne à t-il élaboré une charte d’audit interne ».

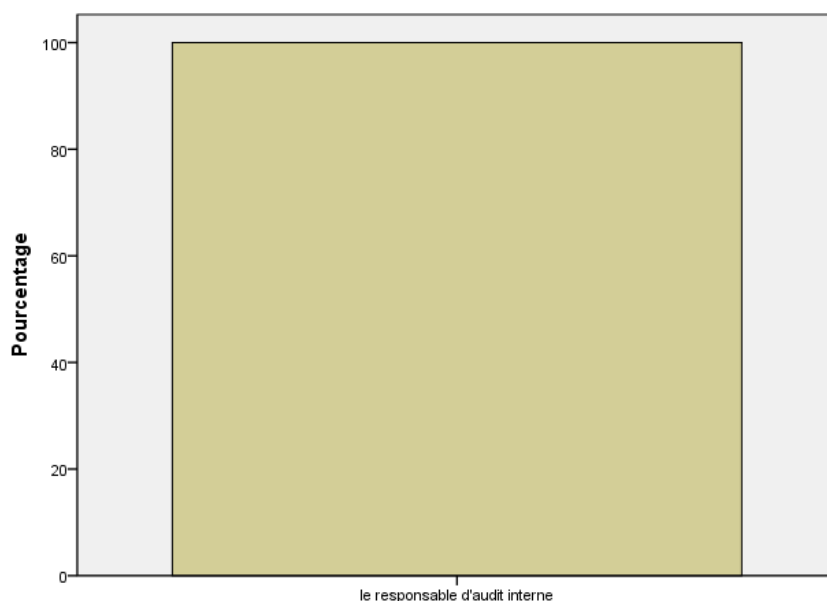
*** Item N° 8 : « si oui pour la question N° 07 qui a élaboré cette charte ? »**

Tableau 32: réponses des répondants sur la question N° 08

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	le responsable d'audit interne	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 24: Histogramme montrant le degré d’approbation sur la question N° 08



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°32, montre que 100% de l’échantillon ont répondu par la charte est élaboré par « Le responsable d’audit interne » pour la question N° 08.

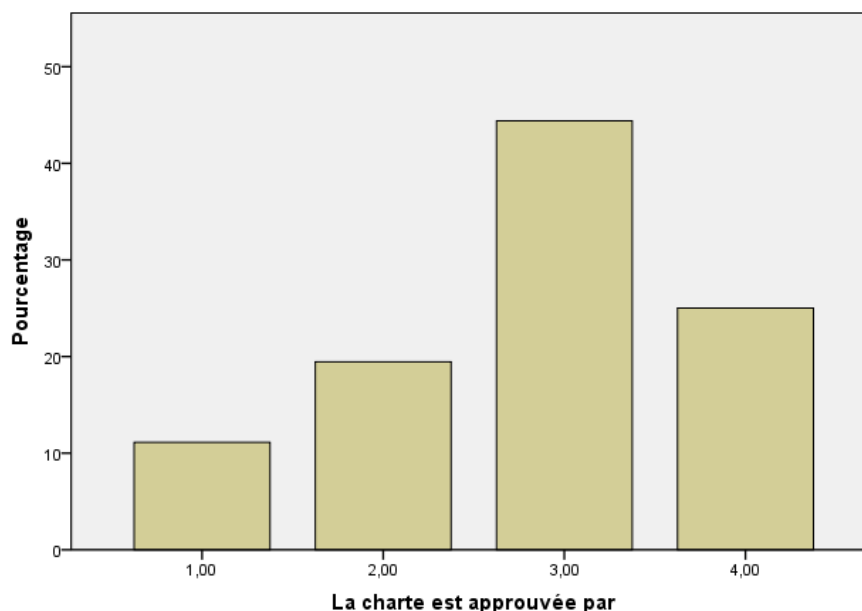
*** Item N° 9 : « par qui est-elle (Charte) approuvée »**

Tableau 33: réponses des répondants sur la question N° 09

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Conseil d’administration	4	11,1	11,1	11,1
	Comité d’audit	7	19,5	19,5	19,5
	PDG	16	44,4	44,4	44,4
	Responsable d’administration	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 25: Histogramme montrant le degré d’approbation sur la question N° 09



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°25, montre que 44,4% des entreprises sa charte d’audit est approuvée par « PDG », tandis que 25% disent qu’elle est approuvée par « Responsable d’audit interne, par ailleurs et 19,5% considèrent qu’elle est approuvée par « comité d’audit », est seulement 11,1% confirment l’approbation se fait par «Conseil d’administration ».

*** Item N° 10 : « par qui est-elle (Charte) signée »**

Tableau 34: réponses des répondants sur la question N° 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide PDG	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°34, montre que 100% des entreprises leurs charte d’audit est signée par « PDG ».

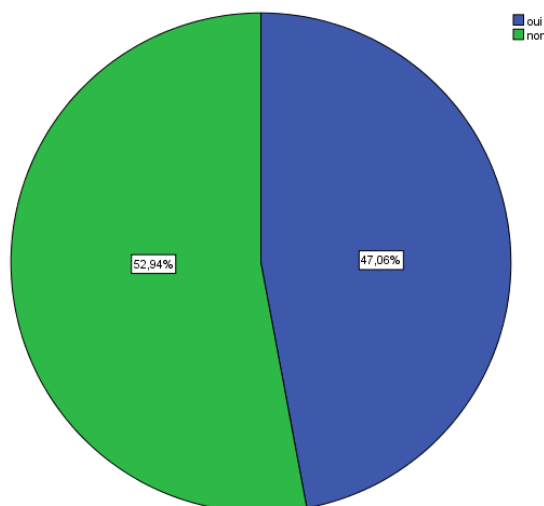
*** Item N° 11 : « Le service d’audit interne identifie-t-il et classe-t-il les risques de l’entreprise à travers l’élaboration d’une cartographie des risques ? »**

Tableau 35: réponses des répondants sur la question N° 11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	8	47,1	47,1	47,1
	non	9	52,9	52,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 26: Secteur montrant le degré d’approbation sur la question N° 11



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Près de 53% de l’échantillon ne sont pas d’accord que le service d’audit interne, identifie et classe les risques de l’entreprise par l’élaboration d’une cartographie des risques.

*** Item N° 12 : « Si oui pour la question N° 11 par qui est-elle élaborée ».**

Tableau 36 : réponses des répondants sur la question N° 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide responsable audit interne	8	100,0	100,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°36, montre que 100% des entreprises indiquent que l'élaboration de la cartographie des risques se fait par le responsable d'audit interne.

*** Item N° 13 : « le service d'audit interne possède-t-il un plan d'audit ? »**

Tableau 37: réponses des répondants sur la question N° 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°37, montre que 100% des entreprises confirment pour que le service d'audit interne possède un plan d'audit.

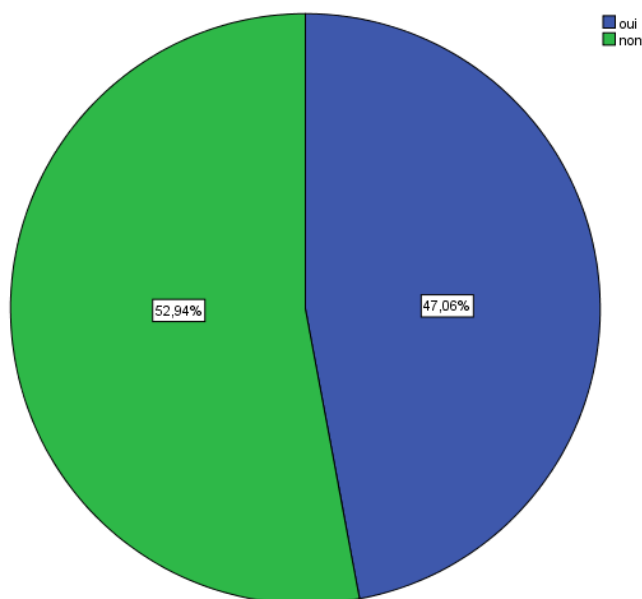
*** Item N° 14 : « Si oui pour la question N° 13, ce plan est-il inspiré de la cartographie des risques »**

Tableau 38: réponses des répondants sur la question N° 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	8	47,1	47,1	47,1
non	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 27: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 14



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure n° 27 montre que : 52,9% des rependand estiment que le plan n'est pas inspiré de la cartographie des risques, tandis que 47,1% dit le contraire.

*** Item N° 15 : « si l'entreprise à élaborer son manuel de procédure, ce dernier outil est-il en possession du service d'audit interne ? »**

Tableau 39: réponses des répondants sur la question N° 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°39 montre que : 100% des répondants confirment que le manuel de procédure est un outil pour le service d'audit interne.

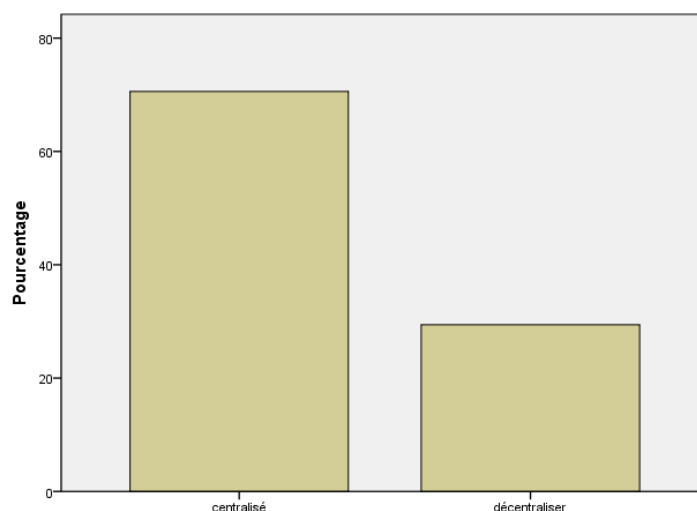
*** Item N° 16 : « l'entreprise a-t-elle choisi un type audit interne ? » .**

Tableau 40 : réponses des répondants sur la question N° 16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	centralisé	12	70,6	70,6	70,6
	décentraliser	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 28 : Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 16



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°28, montre que 70,6% des entreprises sont choisi un type d'audit interne centralisé, alors que 29,4% ont opté pour le type décentralisé.

*** Item N° 17 : « Les auditeurs internes possèdent -il les connaissances et les compétences pour exercer avec efficacité et efficience leur mission ? ».**

Tableau 41 : réponses des répondants sur la question N° 17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°41, montre que 100% des entreprises déclarent que les auditeurs internes possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer leur mission avec efficacité et efficience.

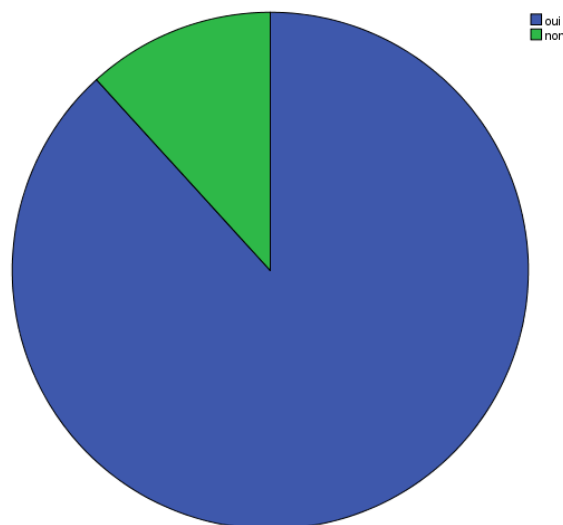
*** Item N° 18 : « Les auditeurs internes cherchent toujours à améliorer leurs connaissances, aptitudes et compétences par la formation continue »**

Tableau 42 : réponses des répondants sur la question N° 18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	15	88,2	88,2	88,2
	non	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 29 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 18



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°29 indique que 88,2% des représentants affirment que « Les auditeurs internes cherchent à améliorer leurs connaissances, aptitudes et compétences par la formation continue », contre 11.8% qui ne le pensent pas.

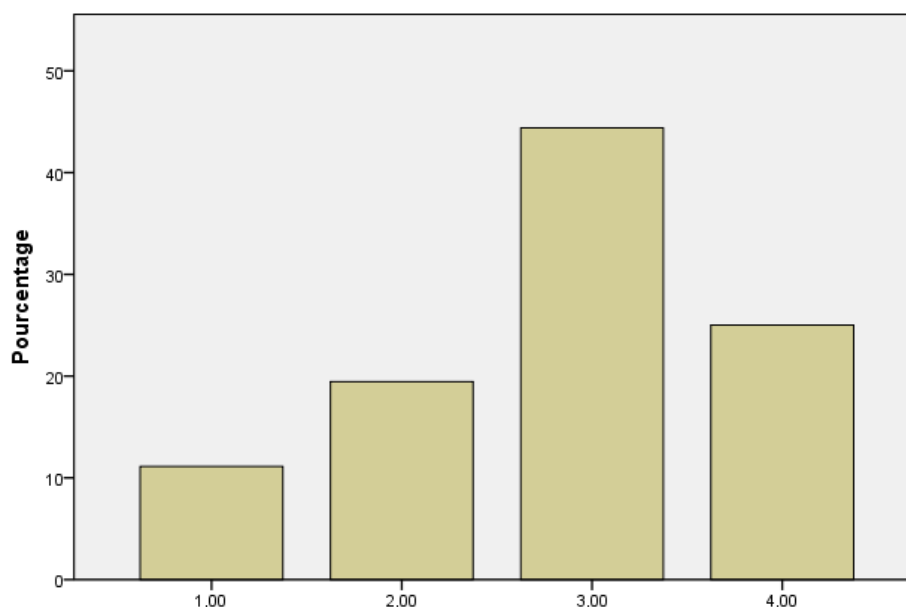
*** Item N° 19 : « Lesquels des éléments suivants contribuent à l'efficacité de la fonction d'audit interne ? » .**

Tableau 43 : réponses des répondants sur la question N° 19

		Effectifs	%	% valide	% cumulé
Valide	Soumettre les rapports d'audit interne au comité d'audit	16	48,5	48,5	48,5
	Soumettre les rapports d'audit interne à la direction générale	2	6,1	6,1	6,1
	Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par le comité d'audit	8	24,2	24,2	24,2
	Nomination, révocation et rémunération des auditeurs internes par la direction générale	7	21,2	21,2	21,2
	Total	33	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 30 : Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 19



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°30 montre que 48,5% des échantillons ont choisi « La précision et la pertinence des programmes d'audit interne », 24,2% estiment voient que « Le

soin professionnel des auditeurs internes est déterminant », 21,2% disent que « L'intérêt et l'appui de la direction générale à l'audit interne », jouent un rôle important, et enfin 6,1% considèrent que « L'adéquation de l'étendue du travail d'audit interne » est le facteur essentiel.

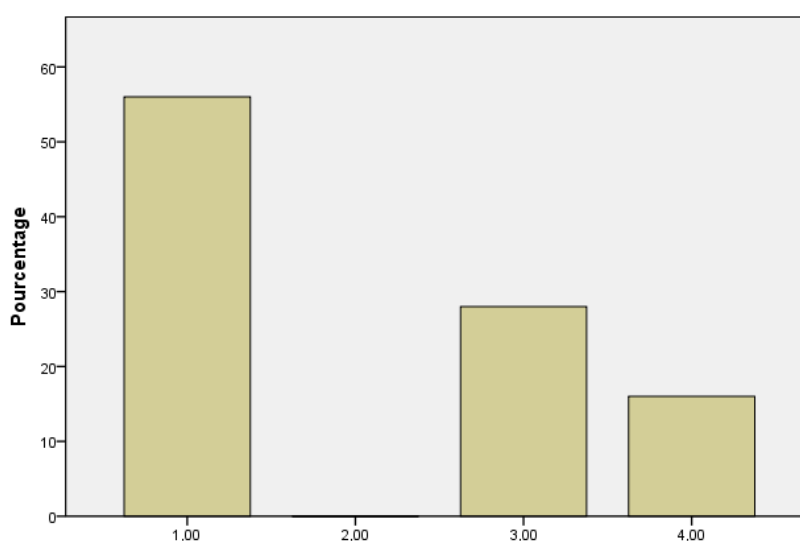
*** Item N° 20 : Laquelle des stratégies suivantes assurent la réussite d'audit interne ? » .**

Tableau 44 : réponses des répondants sur la question N° 20

		Effectifs	%	% valide	% cumulé
Valide	Améliorer son alignement avec les attentes des principales parties prenantes de l'entreprise	14	56,0	56,0	56,0
	Assurer le rôle de leader pour coordonner les lignes de maitrise dans l'entreprise	0	,0	,0	,0
	Renforcer sa capacité à délivrer une assurance sur les risques stratégiques	7	28,0	28,0	28,0
	Devenir conseiller stratégique pour le comité d'audit et la direction générale	4	16,0	16,0	16,0
	Total	25	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 31: Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 20



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°31 indique que 56% des répondants ont choisi la première réponse: « Améliorer son alignement avec les attentes des principales parties prenantes de l'entreprise » assure la réussite d'audit interne, 28% la deuxième réponse « Renforcer sa capacité à délivrer une assurance sur les risques stratégiques », et 16% la troisième réponse : « Devenir conseiller stratégique pour le comité d'audit et la direction générale ».

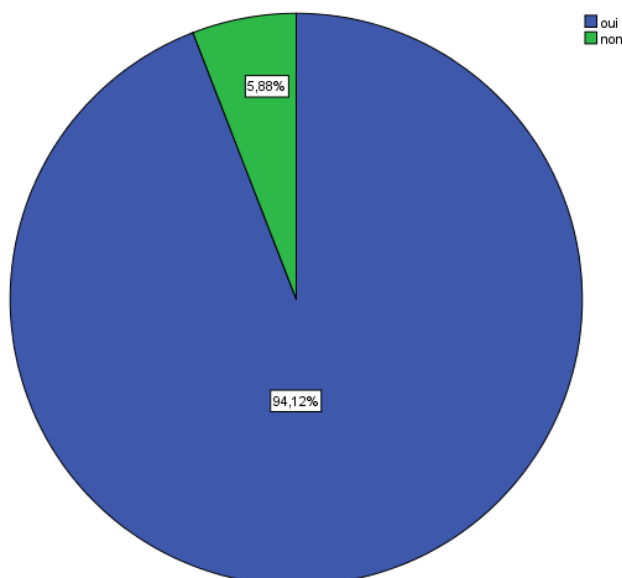
*** Item N° 21 : « Le responsable de l'audit interne élabore-t-il un programme visant à améliorer l'assurance et la qualité de l'activité d'audit interne ? »**

Tableau 45: réponses des répondants sur la question N° 21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	16	94,1	94,1	94,1
	non	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 32 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 21



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°32 montre que 94,12% des répondant sont d'accords que « le responsable de l'audit élabore un programme visant à améliorer l'assurance et la qualité de l'activité d'audit interne », 5,88% ne sont pas d'accord.

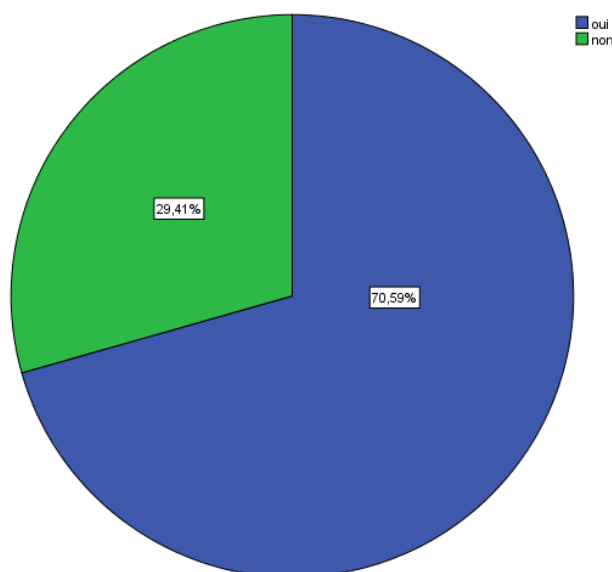
*** Item N° 22 : « Le responsable de l'audit interne évalue ses activités pour vérifier le degré de conformité avec les normes internationales et les règles de conduite professionnelle, et soumet les résultats au conseil d'administration ».**

Tableau 46: réponses des répondants sur la question N° 22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	70,6	70,6	70,6
	non	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 33 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 22



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°33 montre que 70,59% des échantillons sont d'accords que « Le responsable de l'audit interne évalue ses activités pour vérifier le degré de conformité avec les normes internationales et les règles de conduite

professionnelle, et soumet les résultats au conseil d'administration », 29,41% ne sont pas d'accord.

C- Axe 3 : « Interaction de la fonction d'audit interne avec les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance »

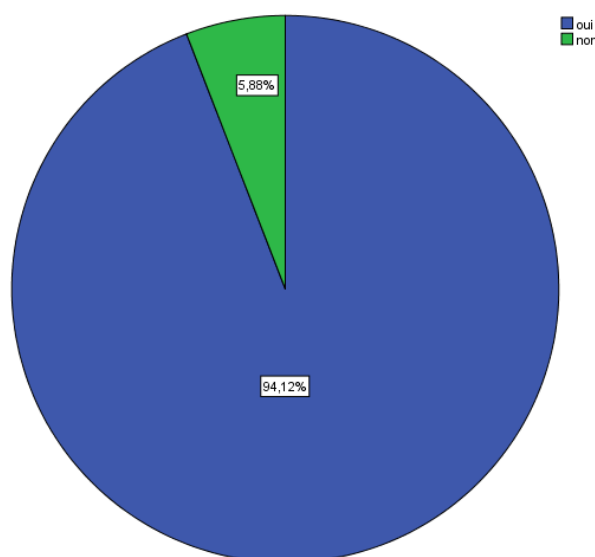
*** Item N° 23 : « L'indépendance du service d'audit interne lui permet de bien communiquer avec le conseil d'administration, le comité d'audit, la direction générale et l'audit externe, pour permettre le renforcement de la gouvernance. »**

Tableau 47: réponses des répondants sur la question N° 23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	16	94,1	94,1	94,1
	non	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 34: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 23



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°34 montre que 94,12% des répondants sont d'accords que « L'indépendance du service d'audit interne lui permet de bien communiquer avec le conseil d'administration, le comité d'audit, la direction générale et l'audit

externe, pour permettre le renforcement de la gouvernance. », en revanche 5,88% ne sont pas d'accord.

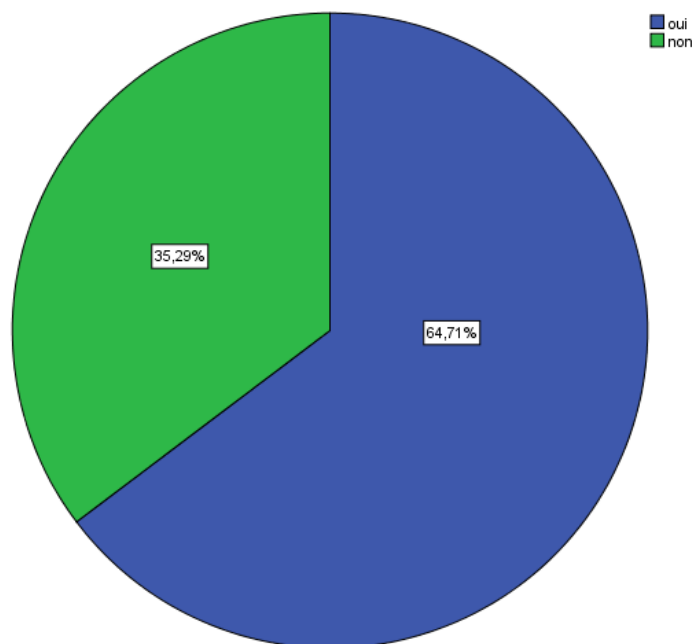
*** Item N° 24 : « L'audit interne soumet périodiquement au conseil d'administration et au comité d'audit, un rapport sur le degré d'engagement de l'entreprise dans l'application des principes de la gouvernance. »**

Tableau 48 : réponses des répondants sur la question N° 24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	64,7	64,7	64,7
	non	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 35 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 24



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°35 montre que 64,71% des répondants sont d'accord, pour dire que « L'audit interne soumet périodiquement au conseil d'administration et au comité d'audit un rapport sur le degré d'engagement de l'entreprise dans

l'application des principes de la gouvernance. », tandis que 35,29% ne sont pas d'accord.

*** Item N° 25 : « Une bonne interaction entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance se concrétise par. »**

- La disponibilité des informations adéquates et pertinentes au comité d'audit qui l'assiste à accomplir ses tâches de supervision

- La disponibilité des informations adéquates et pertinentes à la direction générale qui l'assiste dans le contrôle, l'évaluation de la performance et la prise de décisions

- La disponibilité des informations à l'audit externe sur les risques encourus par l'entreprise et les couvertures mises en œuvre

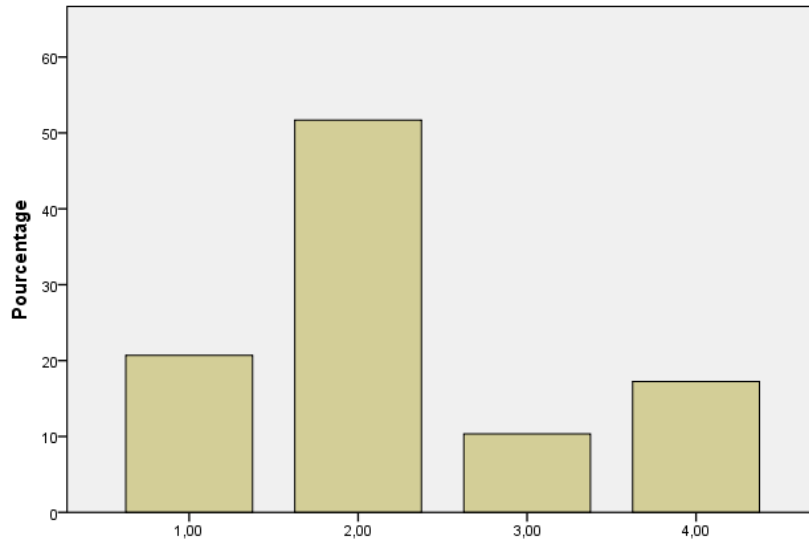
- Coordonner le travail entre les auditeurs internes et externes afin de réduire la redondance

Tableau 49 : réponses des répondants sur la question N° 25

		Effectifs	%	% valide	% cumulé
Valide	La disponibilité des informations adéquates et pertinentes au comité d'audit qui l'assiste à accomplir ses tâches de supervision	6	20,7	20,7	20,7
	La disponibilité des informations adéquates et pertinentes à la direction générale qui l'assiste dans le contrôle, l'évaluation de la performance et la prise de décisions	15	51,7	51,7	51,7
	La disponibilité des informations à l'audit externe sur les risques encourus par l'entreprise et les couvertures mises en œuvre	3	10,4	10,4	10,4
	Coordonner le travail entre les auditeurs internes et externes afin de réduire la redondance	5	17,3	17,3	17,3
	Total	29	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

**Figure 36 : Histogramme montrant le degré d’approbation sur la question
N° 25**



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableaux N°49 montre que 51,7% des répondants sont d’accord pour affirmer que «La disponibilité des informations adéquates et pertinentes à la direction générale qui l’assiste dans le contrôle, l’évaluation de la performance et la prise des décisions» constitué une bonne interaction entre l’audit interne et les autres acteurs de la gouvernance. En revanche 20,7% estiment que cette interaction est concrétisé par «La disponibilité des informations adéquates et pertinentes au comité d’audit qui l’assiste à accomplir ses tâches de supervision », et 17,3% considérant que cela se traduit par: « le coordination du travail entre les auditeurs internes et externes afin de réduire la redondance » pour cette question N° 25, enfin 10,4% pensent que « La disponibilité des informations à l’audit externe sur les risques encourus par l’entreprise et les couvertures mises en œuvre ».

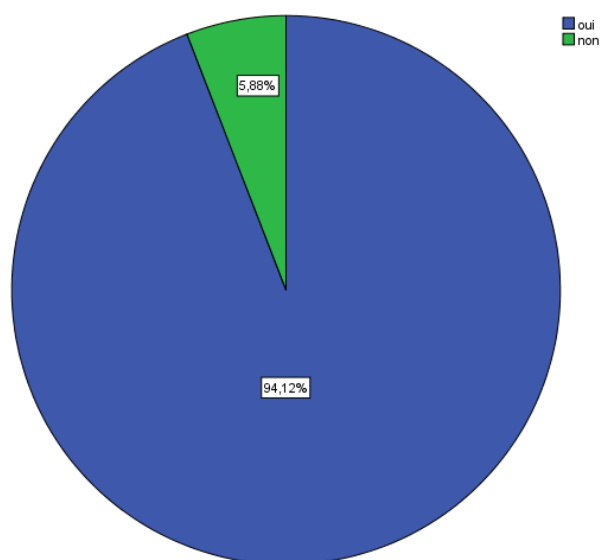
*** Item N° 26 : «Une meilleure interaction entre la fonction d’audit interne et les autres acteurs de la gouvernance conduit à consolider la gouvernance»**

Tableau 50: réponses des répondants sur la question N° 26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	16	94,1	94,1	94,1
	non	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 37: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 26



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°37 montre que 94,12% des répondants sont d'accord « qu'une meilleure interaction entre la fonction d'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance conduit à consolider la gouvernance », et 5,88% des répondants ne sont pas d'accord.

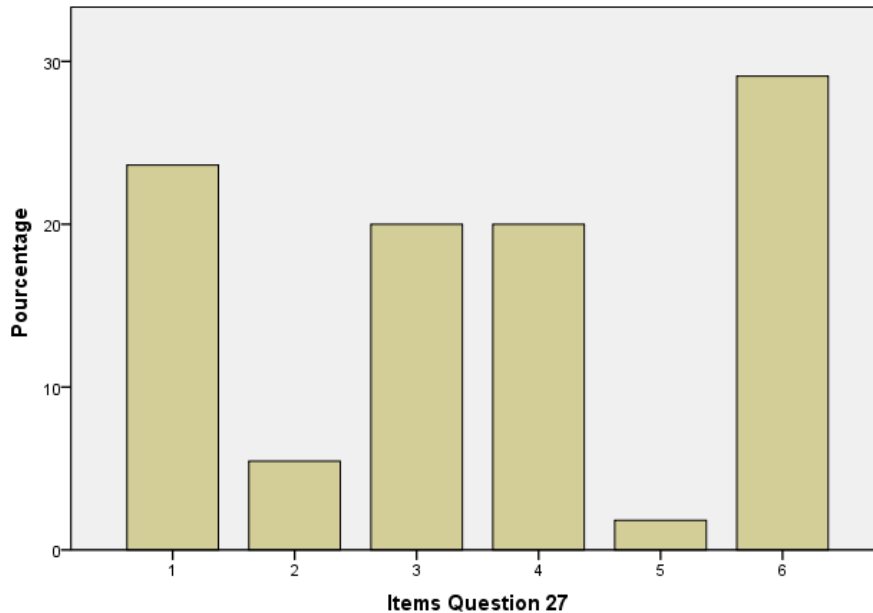
*** Item N° 27 : « L’audit interne améliore la gouvernance tout en »**

Tableau 51: réponses des répondants sur la question N° 27

		Réponses		%
		N :	%	d'observations
Items ^a	Conseillant et assistant la direction générale dans les aspects financiers et opérationnels, afin d'améliorer la performance de l'entreprise	13	23,6%	76,5%
	Soutenant la direction à optimiser l'usage des ressources	3	5,5%	17,6%
	Permettant aux membres du conseil d'administration d'obtenir des informations exactes et nécessaires en temps opportun	11	20,0%	64,7%
	Informant le comité d'audit sur les anomalies et les dysfonctionnements constatés	11	20,0%	64,7%
	Assistant l'auditeur externe lors de l'évaluation du contrôle interne pour la détermination de la taille d'échantillon	1	1,8%	5,9%
	Proposant des recommandations afin de pallier aux faiblesses constatées dans les systèmes et les procédures	16	29,1%	94,1%
Total		55	100,0%	323,5%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

**Figure 38: Histogramme montrant le degré d’approbation sur la question
N° 27**



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°51 et la figure N°38 montrent que 29,1% des répondants estiment que l’audit interne améliore la gouvernance en «Proposant des recommandations afin de pallier les faiblesses constatées dans les systèmes et les procédures » , Alors que 23,6% estiment que ce dernier « Conseillant et assistant la direction générale dans les aspects financiers et opérationnels, afin d’améliorer la performance de l’entreprise », enfin 20% des répondants estiment que l’audit interne c’est : « Permet aux membres du conseil d’administration d’obtenir des informations exactes et nécessaires en temps opportun » ou « Informe le comité d’audit sur les anomalies et les dysfonctionnements constatés », tandis que 5,5% des répondants considérant que l’audit interne « Soutenue la direction à optimiser l’usage des ressources », alors que 1,8% des répondants voient que l’audit interne « Assiste l’auditeur externe lors de l’évaluation du contrôle interne pour la détermination de la taille d’échantillon».

*** Item N° 28 : « L'audit interne évalue les principes de gouvernance d'entreprise et propose les recommandations appropriées pour les améliorer »**

Tableau 52: réponses des répondants sur la question N° 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après le tableau N° 52 tous les répondants affirment que : « **L'audit interne évalue les principes de gouvernance d'entreprise et propose les recommandations appropriées pour les améliorer** ».

D- Axe 4 : « Efficacité de la fonction d'audit interne et le renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques »

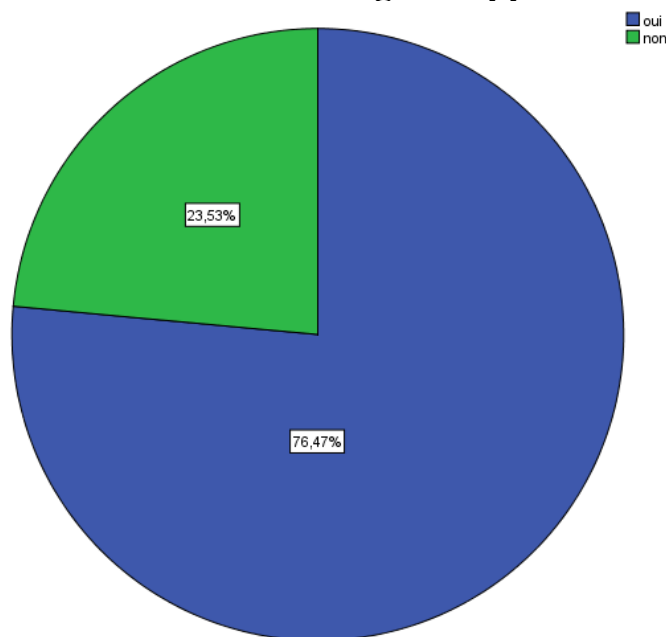
*** Item N° 29 : « L'audit interne identifie et évalue d'une façon continue et régulière, tous les risques importants auxquels sont confrontées les diverses activités de l'entreprise »**

Tableau 53 : réponses des répondants sur la question N° 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	13	76,5	76,5	76,5
non	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 39 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 29



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

76,47% des répondants affirment que « **L'audit interne identifie et évalue d'une façon continue et régulière, tous les risques importants auxquels sont confrontées les diverses activités de l'entreprise** », alors que 23,53% des répondants ne sont pas d'accord.

*** Items N° 30 : « Les auditeurs internes possèdent les connaissances suffisantes pour anticiper, évaluer les risques et alerter la direction générale » :**

Tableau 54: réponses des répondants sur la question N° 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Dans le tableau N° 54 tous les répondants sont d'accords que : « **Les auditeurs internes possèdent les connaissances suffisantes pour anticiper, évaluer les risques et alerter la direction générale** ».

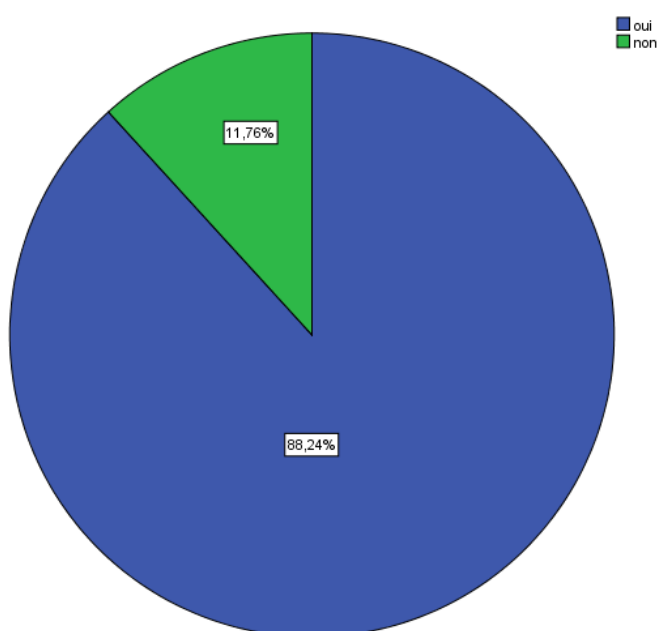
*** Items N° 31 : « L'audit interne évalue l'efficacité du processus de gestion des risques et participe à son amélioration ».**

Tableau 55: réponses des répondants sur la question N° 31

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	15	88,2	88,2	88,2
	non	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 40 : Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 31



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après le tableau N°55 et la figure N°40, 88,24% des répondants affirment que : « **L'audit interne évalue l'efficacité du processus de gestion des risques et participe à son amélioration** », tandis que 11,76% des répondants ne sont pas d'accord.

*** Items N° 32 :« L'audit interne examine les procédures pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques, lois et règlements, et qu'elles contribuent au renforcement de la gouvernance ».**

Tableau 56: réponses des répondants sur la question N° 32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°56 montre que tous les enquêtes affirment que : « **L'audit interne examine les procédures pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques, lois et règlements, et qu'elles contribuent au renforcement de la gouvernance** ».

*** Items N° 33 :« L'audit interne fait les tests, l'évaluation et le suivi de l'efficacité et l'adéquation des systèmes de contrôle interne de l'entreprise ».**

Tableau 57: réponses des répondants sur la question N° 33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°57 indique que tous les enquêtes approuvent que : « **L'audit interne fait les tests, l'évaluation et le suivi de l'efficacité et l'adéquation des systèmes de contrôle interne de l'entreprise** ».

*** Items N° 34 :« L'audit interne veille à l'évaluation périodique des systèmes de contrôle interne afin d'identifier les problèmes existants et apporter les corrections ».**

Tableau 58: réponses des répondants sur la question N° 34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°58 montre également que tous les enquêtes sont d'accord sur: « **L'audit interne veille à l'évaluation périodique des systèmes de contrôle interne afin d'identifier les problèmes existants et apporter les corrections** ».

*** Items N° 35 :« L'audit interne propose des mises à jour et des améliorations du contrôle interne afin de rester à jour avec l'évolution des opérations et des activités de l'entreprise ».**

Tableau 59: réponses des répondants sur la question N° 35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	100,0	100,0	100,0

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau N°59 montre que tous les répondants affirment que : « **L'audit interne propose des mises à jour et des améliorations du contrôle interne afin de rester à jour avec l'évolution des opérations et des activités de l'entreprise** ».

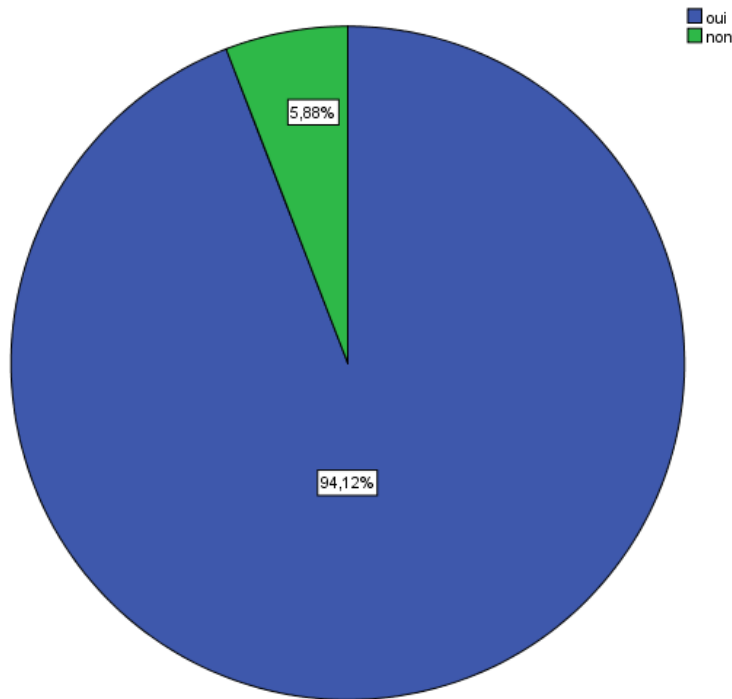
*** Items N° 36 :« L'évaluation et le suivi de l'efficacité et l'adéquation des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise contribuent au renforcement de la gouvernance ».**

Tableau 60 : réponses des répondants sur la question N° 36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	16	94,1	94,1	94,1
non	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 41: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 36



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Depuis le tableau N°60 et la figure N°41, on remarque que 94,12% des répondants sont d'accords que « **L'évaluation et le suivi de l'efficacité et l'adéquation des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise contribuent au renforcement de la gouvernance** », alors que 5,88% ne sont pas d'accord.

E-Axe 05 : « Bonne gouvernance, efficacité de la fonction d'audit interne et l'amélioration de la valeur de l'entreprise »

*** Items 37 : « La bonne gouvernance permet la réalisation des objectifs suivants » :**

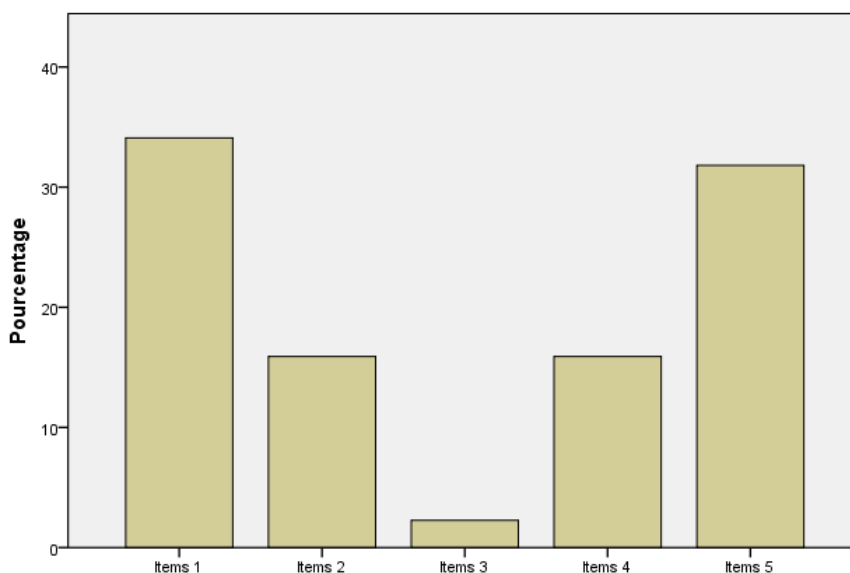
- **Maîtriser les risques et mettre en place les couvertures appropriées.**
- **Améliorer l'efficacité de l'entreprise.**
- **Motiver les membres du conseil d'administration à poursuivre et superviser la réalisation des objectifs de l'entreprise.**
- **Renforcer la transparence et la fiabilité des rapports.**
- **Atteindre les objectifs et améliorer les performances de l'entreprise.**

Tableau 61 : réponses des répondants sur la question N° 37

		Réponses		% d'observations
		N :	%	
Items ^a	Maîtriser les risques et mettre en place les couvertures appropriées	15	34,1%	88,2%
	Améliorer l'efficacité de l'entreprise	7	15,9%	41,2%
	Motiver les membres du conseil d'administration à poursuivre et superviser la réalisation des objectifs de l'entreprise	1	2,3%	5,9%
	Renforcer la transparence et la fiabilité des rapports	7	15,9%	41,2%
	Atteindre les objectifs et améliorer les performances de l'entreprise	14	31,8%	82,4%
Total		44	100,0 %	258,8%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 42 : Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 37



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N°42 et Tableau N°61, montre que 34,1% des répondant estiment que l'objectif de la bonne gouvernance est de : « Maîtriser les risques et mettre en place les couvertures appropriées », tandis que 31,8% considèrent que l'objectif insiste à « Atteindre les objectifs et améliorer les performances de l'entreprise ». Par ailleurs 15,9% des enquêté se sont d'accords que la bonne gouvernance permet « l'Améliorer l'efficacité de l'entreprise » et permet de « Renforcer la transparence et la fiabilité des rapports », alors que 2,3% estiment qu'elle vise à : « Motiver les membres du conseil d'administration à poursuivre et superviser la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

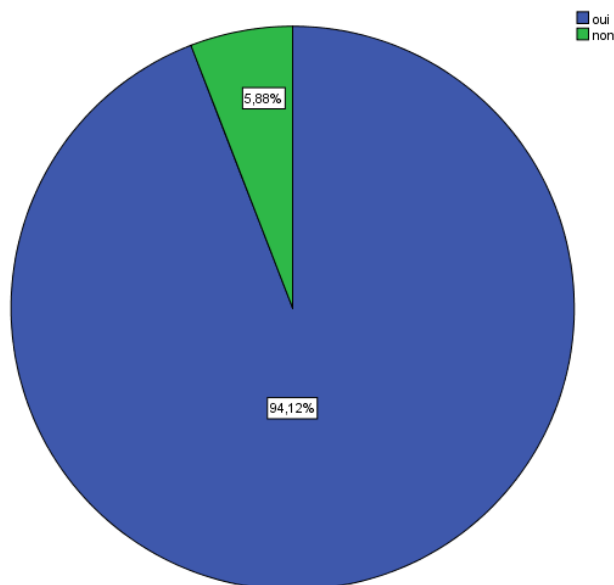
***Items 38 : « Dans votre entreprise, il y a un processus de suivi pour s'assurer de l'application des recommandations d'audit interne »**

Tableau 62 : réponses des répondants sur la question N° 38

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	16	94,1	94,1	94,1
	non	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 43: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 38



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Chapitre 4 : ETUDE DE CAS

La figure N° 43 et le tableau N°62 montrent que 94,12% des répondants ont des processus de suivi. Pour l'application des recommandations d'audit interne dans leur entreprise, tandis que 5,88% n'ont pas de processus de suivi.

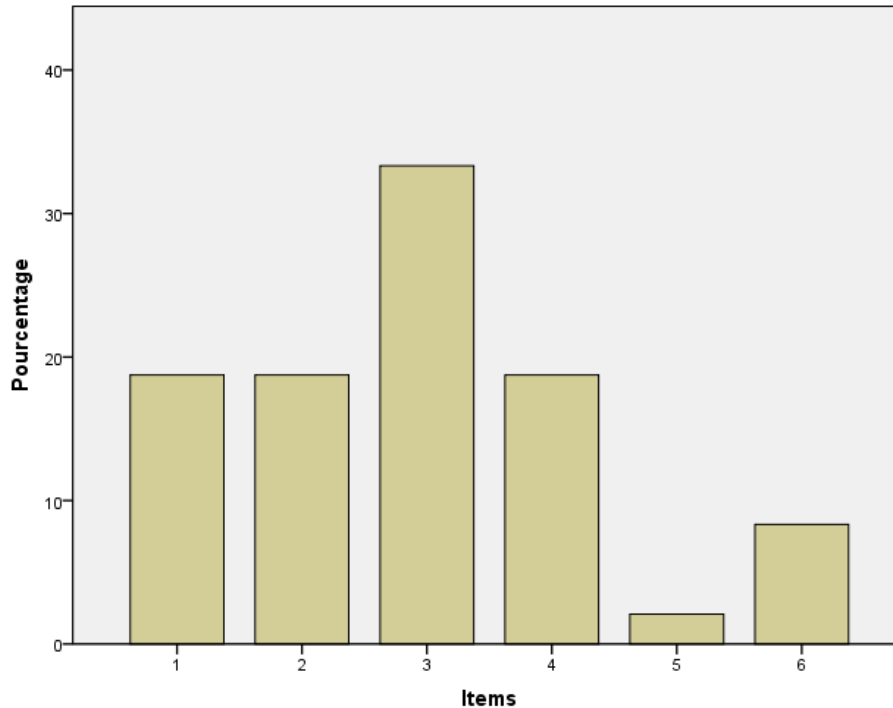
Items N° 39 : « Comment l'audit interne contribue-t-il à la création de valeur ajoutée au sein de l'entreprise ? »

Tableau 63: réponses des répondants sur la question N° 39

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Item	Sa capacité à proposer des améliorations pour développer l'efficacité des systèmes et accroître la productivité	9	18,8%	52,9%
	Les services d'assurances et de conseil rendus à toutes les parties	9	18,8%	52,9%
	Sa mission continue à améliorer et développer les opérations avec les analyses et les recommandations	16	33,3%	94,1%
	Son aide à réaliser les objectifs de l'entreprise par l'évaluation et le suivi de la performance	9	18,8%	52,9%
	L'élimination du gaspillage dans toutes les activités de l'entreprise	1	2,1%	5,9%
	L'optimisation de l'efficacité des activités et des programmes	4	8,3%	23,5%
Total		48	100,0%	282,4%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 44 : Secteur montrant le degré d’approbation sur la question N° 39



Source : élaborer par l’étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La figure N° 44 et le tableau N° 63 montrent que 33,3% des répondants estiment que l’audit interne apporte une valeur ajoutée par «Sa mission continue à améliorer et développer les opérations avec les analyses et les recommandations », par ailleurs, 18,8% considèrent que l’audit interne apporte une valeur ajoutée pour « Développer l’efficacité des systèmes et accroître la productivité », « Les services d’assurances et de conseil rendus à toutes les parties », et également par « Son aide à réaliser les objectifs de l’entreprise par l’évaluation et le suivi de la performance », tandis que 8,3% approuvent que l’audit interne apporte une valeur pour « L’optimisation de l’efficacité des activités et des programmes », et enfin 2,1% voient que la valeur apportée à l’entreprise est limitée par « L’élimination du gaspillage dans toutes les activités de l’entreprise ».

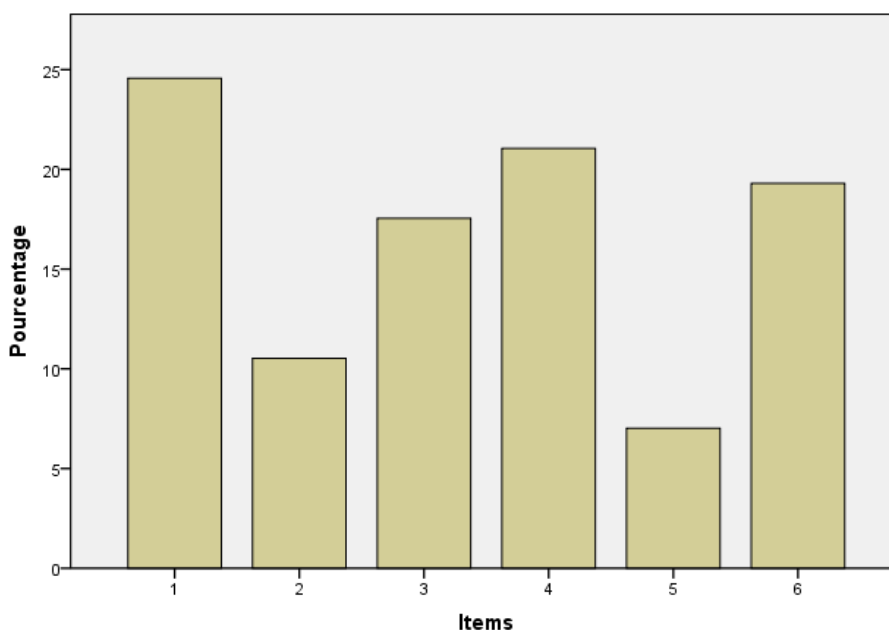
Items 40 « À votre avis, comment se définit la valeur ajoutée de l’audit interne ?»

Tableau 64 : réponses des répondants sur la question N° 40

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
	Améliorer et augmenter les chances d'atteindre les objectifs, et améliorer les procédures et les processus	14	24,6%	82,4%
	Apporter un regard indépendant, transversal et expert sur les activités de l'entreprise	6	10,5%	35,3%
	La pertinence de ses recommandations qui permettent d'accroître la performance et de réduire les coûts	10	17,5%	58,8%
	Sa capacité à anticiper et maîtriser les risques	12	21,1%	70,6%
	Sa recherche permanente de l'efficacité des opérations et l'exploitation optimale des ressources disponibles	4	7,0%	23,5%
	L'amélioration du système de gestion de l'entreprise	11	19,3%	64,7%
Total		57	100,0%	335,3%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure 45: Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 40



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après la figure N°45 et tableau N° 64 nous constatons que l'audit interne contribué à l'amélioration et à l'augmentation des chances à atteindre les objectifs, ainsi qu'à améliorer les procédures et processus selon les agences

d'assurance, lesquelles considèrent cette fonction comme une véritable valeur ajoutée de l'audit interne.

En effet plus de 21% des répondant estiment que l'audit interne renforce la capacité de participation et maîtrise des risques, tandis que plus de 19% affirment que, l'amélioration du système de gestion de l'entreprise. Les autres des avis se répartissent autour des points suivant : La recherche permanente de l'efficience des opérations, et l'exploitation optimale des ressources disponibles, ainsi que La pertinence des recommandations formulées par les auditeurs interne, lesquelles permettent d'accroître la performance et de réduire les coûts. Enfin, il est souligné que l'audit interne apporté un regard indépendant, transversal et expert sur les activités de l'entreprise.

De plus, nous avons calculé les moyennes et les écart-types des réponses dans l'ensemble du questionnaire, comme l'indiquant le tableau suivant :

Tableau 65: Les moyennes et les déviations standard des questions du questionnaire

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Question1	17	1	3	2,71	,588
Question2	17	1	2	1,29	,470
Question3	17	1	2	1,47	,514
Question4	17	1	2	1,65	,493
Question5	17	1	2	1,71	,470
Question6	17	1	2	1,12	,332
Question7	17	1	2	1,88	,332
Question8	17	1	2	1,24	,437
Question9	17	1	2	1,88	,332
Question10	17	1	2	1,88	,332
Question11	17	1	2	1,12	,332
Question12	17	1	1	1,00	,000
Question13	17	1	1	1,00	,000
Question14	17	1	1	1,00	,000
Question15	17	1,0	2,0	1,765	,4372
Question16	17	1	2	1,59	,507
Question17	17	1	2	1,06	,243
Question18	17	1	2	1,47	,514
Question19	17	3	3	3,00	,000

Chapitre 4 : ETUDE DE CAS

Question20	17	1	2	1,53	,514
Question21	15	0	4	2,13	2,066
Question22	17	1	1	1,00	,000
Question23	17	1	2	1,53	,514
Question24	17	1	1	1,00	,000
Question25	17	1	2	1,29	,470
Question26	17	1	1	1,00	,000
Question27	17	1	2	1,12	,332
Question28	17	1	2	1,06	,243
Question29	17	1	2	1,88	,332
Question30	17	1	2	1,53	,514
Question31	17	1	2	1,59	,507
Question32	17	1	2	1,18	,393
Question33	17	2	2	2,00	,000
Question34	17	1	2	1,59	,507
Question35	17	1	2	1,76	,437
Question36	17	1	2	1,06	,243
Question37	17	1	2	1,29	,470
Question38	17	1	2	1,06	,243
Question39	17	1	2	1,35	,493
Question40	17	1	2	1,65	,493
Question41	17	1	2	1,12	,332
Question42	17	1	2	1,82	,393
Question43	17	1	2	1,71	,470
Question44	17	1	2	1,06	,243
Question45	17	1	2	1,24	,437
Question46	17	1	2	1,82	,393
Question47	17	1	2	1,35	,493
Question48	17	1	2	1,35	,493
Question49	17	1	2	1,94	,243
Question50	17	1	2	1,06	,243
Question51	17	1	1	1,00	,000
Question52	17	1	2	1,24	,437
Question53	17	1	1	1,00	,000
Question54	17	1	2	1,12	,332
Question55	17	1	1	1,00	,000
Question56	17	1	1	1,00	,000
Question57	17	1	1	1,00	,000
Question58	17	1	1	1,00	,000
Question59	17	1	2	1,06	,243
Question60	17	1	2	1,12	,332

Chapitre 4 : ETUDE DE CAS

Question61	17	1	2	1,59	,507
Question62	17	1	2	1,94	,243
Question63	17	1	2	1,59	,507
Question64	17	1	2	1,18	,393
Question65	17	1	2	1,06	,243
Question66	17	1	2	1,47	,514
Question67	17	1	2	1,47	,514
Question68	17	1	2	1,06	,243
Question69	17	1	2	1,47	,514
Question70	17	1	2	1,94	,243
Question71	17	1	2	1,76	,437
Question72	17	1	2	1,18	,393
Question73	17	1	2	1,65	,493
Question74	17	1	2	1,41	,507
Question75	17	1	2	1,29	,470
Question76	17	1	2	1,76	,437
Question77	17	1	2	1,35	,493
N valide (liste)	15				

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

7.3 Teste des hypothèses :

Teste de la normalité (KOLMOGOROV-SMIRNO Z) :

L'objectif de ce test est de déterminer si les données suivent une distribution normale ou non. Il est essentiel de vérifier cette hypothèse, car la majorité des tests paramétriques exigent une distribution normale.

Le tableau ci-dessous présente les résultats du test, où N correspond au seuil de signification supérieur à 0,05 (sig>0,05). Cette condition confirme que les données suivent une distribution normale, donc la possibilité de l'utilisation des tests paramétriques.

Tableau 66: Teste de la loi normale

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		Hypothèse 01	Hypothèse 02	Hypothèse 03	Hypothèse 04	Hypothèse 05
N		17	17	17	17	17
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,18	2,29	1,12	1.051	1,461
	Std. Deviation	,393	,470	,332	,337	0,416
Most Extreme Differences	Absolute	,497	,440	,521	,509	0,447
	Positive	,497	,440	,521	,509	0,394
	Negative	-,327	-,266	-,362	-,354	-,376
Kolmogorov-Smirnov Z		2,049	1,815	2,147	3,509	2,447
Asymp. Sig. (2-tailed)		,532	,304	,093	,541	0,441

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Afin de tester nos hypothèses ; nous avons utilisé le teste « T » pour un échantillon unique (sample TestOne) qui indique :

Lorsque la valeur de « t » calculé est supérieure à la valeur de « t » théorique tableur (soit à 1.454) et que la moyenne calculée à partir des données de l'échantillon est supérieure à la moyenne empirique, et que le niveau de signification est inférieur ou égale à 0.05, alors que le poids relatif est supérieur à 50%. Dans ce cas nous acceptons l'hypothèse alternative et nous rejetons l'hypothèse nulle.

En revanche, si la valeur de « t » calculée est inférieure à la valeur de « t » théorique (1.454), et que la moyenne calculée à partir des données de l'échantillon est inférieur à la moyenne empirique, et que le niveau de signification est supérieur à 0.05, cela signifie que nous rejetons l'hypothèse alternative et nous acceptons l'hypothèse nulle.

Première hypothèse :

Il a été noté précédemment que les six premiers items du questionnaire sont centrés sur l'objectivité des auditeurs internes et l'efficacité de la fonction d'audit interne. Le tableau suivant montre les résultats du test T-Test du premier

Tableau 67: Résultat du teste (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur « Indépendance, Objectivité des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne »

One-sample Statistics				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Hypothèse 01	17	1.578	,421	,094

One-Sample Test						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Hypothèse 01	16,399	16	,000	1,631	1,415	1,848

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du SPSS.

H₀ : L'audit interne ne peut atteindre son objectivité et l'efficacité de la fonction d'audit interne.

Pour tester cette hypothèse, nous allons comparer la moyenne des réponses du premier axe, qui porte sur « Indépendance, Objectivité des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne », avec la moyenne empirique qui est (1.58) sur l'échelle de lickaret utilisée.

Le teste « t » pour l'échantillon unique à été appliqué.

Selon les résultats, du teste (t) pour l'échantillon unique, présentés dans le tableau ci-dessus, la moyenne des réponses aux questions du premier axe est de

1.631 ainsi qu'une déviation standard de 0.094. En ce qui concerne la valeur (t) déjà calculée, elle représente 16.399 ce qui est supérieure à sa valeur tabulaire de 1.415.

A partir de ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle l'audit interne n'atteint pas son objectif, et accepter l'hypothèse alternative qui indique que l'audit interne peut améliorer la gouvernance d'entreprise à travers l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne.

Deuxième hypothèse :

Cet axe comprend seize (16) items et vise de savoir quelle est la « Compétence, quelle est la qualité de travail des auditeurs internes et quelle est l'efficacité de la fonction d'audit interne ». Le tableau suivant présente les résultats de teste t « One-sample Test » concernant le deuxième axe.

Tableau 68: Résultats de teste (t) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur la compétence et la qualité de travail des auditeurs internes et l'efficacité de la fonction d'audit interne.

One-sample Statistics				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Hypothèse 02	17	1.457	,514	,091

One-Sample Test						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Hypothèse 02	13.937	16	,000	1,468	1,200	1,737

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du SPSS.

La deuxième hypothèse indique que :

H₀ : Nous ne pouvons pas faire confiance à la compétence et la qualité de travail de la fonction d'audit interne.

Pour tester cette hypothèse nous nous intéressons sur la comparaison sur la moyenne des réponses du deuxième axe, « la compétence et la qualité de travail des auditeurs internes et l'efficacité de la fonction d'audit interne. ». Et sur la moyenne empirique qui est (1.46)

Le teste « t » pour l'échantillon unique, nous a démontré à travers les résultats cités dans le tableau ci-dessus que la moyenne des réponses sur les questions du deuxième axe indiquant que « la compétence et la qualité de travail des auditeurs internes et l'efficacité de la fonction d'audit interne. ». A atteint 1.468, et une déviation standard de 0.514. Pour ce qui est de la valeur (t) déjà calculée, elle représente 13.937 elle est supérieure à sa valeur tableur qui est de 1.415.

De ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle on ne peut pas faire confiance dans la compétence et la qualité de travail de la fonction d'audit interne. Et accepter l'hypothèse alternative qui indique que l'audit interne ont la compétence et la qualité de travail et l'efficacité de la fonction d'audit interne.

Troisième Hypothèse :

Cette dernière composée de six (06) items a pour but de savoir « les interactions entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance » Le tableau suivant montre les résultats du test t « One-sample Test » pour le troisième axe.

Tableau 69: Résultats de teste (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur les interactions entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance.

One-sample Statistics				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Hypothèse 03	17	1.395	,382	,086

One-Sample Test						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Hypothèse 03	16.425	16	,000	1,425	1,229	1,622

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du SPSS.

La Troisième hypothèse indique que :

H₀ : Il est impossible d'établir une interaction entre l'auditeur interne et les autres acteurs de la gouvernance.

Pour tester cette hypothèse nous nous intéressons sur la comparaison entre la moyenne des réponses du Troisième axe intitulé « les interactions entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance », et la moyenne empirique qui est (1.46).

Le teste « t » pour l'échantillon unique nous a démontré, à travers les résultats cités dans le tableau ci-dessus, que la moyenne des réponses relatives aux questions du Troisième axe indiquant que « les interactions entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance »

atteint 1.425, et une déviation standard de 0.382. En ce qui concerne la valeur (t) déjà calculée, celle-ci est de 16.425 ce qui est supérieure à sa valeur tabulaire de 1.415.

A partir de ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle, selon laquelle il est impossible d'établir une interaction entre l'auditeur interne et les autres acteurs de la gouvernance, et accepter l'hypothèse alternative, qu'il existe une possibilité d'interactions entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance.

Quatrième Hypothèse :

Cette dernière est composée de huit (08) items et vise à évaluer « l'efficacité de la fonction d'audit interne et le renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » Le tableau suivant présente les résultats du teste (t) « One-sample Test » relatif au quatrième axe.

Tableau 70: Résultats de teste (t) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants.

One-sample Statistics				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Hypothèse 04	17	1.051	,337	,031

One-Sample Test						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Hypothèse 04	14.508	16	,000	1.137	0.964	1,311

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du SPSS.

La quatrième hypothèse indique que :

H₀ : L'inefficacité de la fonction d'audit interne et l'absence de renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Pour tester cette hypothèse nous nous intéressons sur la comparaison entre la moyenne des réponses du Quatrième axe, intitulé « Efficacité de la fonction d'audit interne et le renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques », et la moyenne empirique qui est (1.46)

Le teste « t » pour l'échantillon unique nous a démontré, à travers les résultats cités dans le tableau ci-dessus que la moyenne des réponses relatif aux questions du Quatrième axe atteint 1.137, avec une déviation standard de 0.337.

Ce qui concerne la valeur (t) déjà calculée, elle est de 14.508 ce qui est supérieure à sa valeur tabulaire de 1.415.

A partir de ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la fonction d'audit interne serait inefficace et ne contribuerait pas de renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques nous acceptons pas l'hypothèse alternative, qui indique au contraire l'efficacité de la fonction d'audit interne et le renforcement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Cinquième Hypothèse :

Cette dernière est composée de quatre (04) items et vise à évaluer « l'efficacité de la fonction d'audit interne et l'amélioration de la valeur de l'entreprise ». Le tableau suivant présente les résultats du teste t « One-sample Test » relatif au cinquième axe.

Tableau 71: Résultats de teste (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants.

One-sample Statistics				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Hypothèse 05	17	1.461	,416	,101

One-Sample Test						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Hypothèse 05	15.720	16	,000	1.461	1.247	1,675

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du SPSS.

La cinquième hypothèse indique que :

H₀ : La non-efficacité de la fonction d'audit interne et l'absence d'amélioration de la valeur de l'entreprise.

Pour tester cette hypothèse nous nous intéressons à la comparaison entre la moyenne des réponses du cinquième axe, intitulé « Efficacité de la fonction d'audit interne et l'amélioration de la valeur de l'entreprise », et la moyenne empirique qui est (1.46).

Le teste « t » pour l'échantillon unique nous a démontré, à travers les résultats cités dans le tableau ci-dessus que la moyenne des réponses relatives aux questions du Cinquième axe atteint 1.461, avec une déviation standard de 0.416. En ce qui concerne la valeur (t) déjà calculée, elle est de 15.720 ce qui est supérieure à sa valeur tabulaire de 1.415

A partir de ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle « La non-efficacité de la fonction d'audit interne et l'absence d'amélioration de la valeur de l'entreprise » et accepter l'hypothèse alternative qui indique que la fonction d'audit interne est efficace et contribué à l'amélioration de la valeur de l'entreprise.

Conclusion:

Cette étude appliquée nous a permis de clarifier et tester la relation entre l'audit interne, les managers et le conseil d'administration afin de renforcer la gouvernance de l'organisation, pour ce faire un questionnaire détaillé a été soumis aux responsables de plusieurs compagnies d'assurance publiques et privées exerçant en Algérie.

De l'examen des réponses obtenues, il ressort les principaux résultats ci-après:

- Concernant l'audit interne et à la gestion des risques, les réponses mettent en évidence le rôle primordial de l'audit interne dans l'identification et l'évaluation permanente et continue des risques auxquels l'organisation peut être exposée.
- La vérification interne joue également un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques.
- S'agissant de la relation entre l'audit interne et le contrôle interne, l'étude révèle que :
 - * L'audit interne joue un rôle essentiel et efficace dans l'évaluation périodique du contrôle interne, identifiant les dysfonctionnements existants et en proposant les corrections nécessaires.
 - * L'audit interne contribue à la mise à jour et à l'amélioration continue du contrôle interne afin de préserver la maîtrise raisonnable des opérations et des activités de l'entreprise.
 - * L'évaluation et le suivi de l'efficacité et l'adéquation des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise contribuent au renforcement de la gouvernance.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

Cette recherche s'est inscrite dans une démarche visant à approfondir la compréhension des dynamiques de gouvernance d'entreprise, en mettant en exergue le rôle stratégique que peut jouer l'audit interne dans la consolidation des mécanismes de contrôle, de transparence et de performance organisationnelle. L'intérêt porté à cette thématique s'explique non seulement par les mutations profondes qui affectent les environnements économiques et réglementaires contemporains, mais également par les défaillances de gouvernance qui ont marqué, au cours des dernières décennies, les scènes financière et économique internationales.

Le premier chapitre a permis de poser le cadre conceptuel et théorique de la gouvernance d'entreprise. Il a mis en évidence les fondements, les principes, les acteurs ainsi que les mécanismes internes et externes qui la régissent. À travers une revue des principales théories, notamment contractuelles et cognitives, ce chapitre a montré que la gouvernance ne peut se concevoir sans un système de régulation structuré, assurant un équilibre entre les différentes parties prenantes. Par ailleurs, les scandales financiers et les mutations institutionnelles ont démontré la nécessité de renforcer les dispositifs de gouvernance pour assurer une gestion éthique, durable et efficace des organisations.

Le deuxième chapitre s'est attaché à l'analyse de l'audit interne, perçu comme un levier essentiel au service de la gouvernance. À la lumière des normes internationales et des référentiels professionnels, il a été démontré que l'audit interne est porteur d'une valeur ajoutée importante en matière de maîtrise des risques, de conformité réglementaire et d'amélioration continue des processus. L'étude de la mise en œuvre opérationnelle de cette fonction, ainsi que les modalités de structuration et de pilotage d'un service d'audit interne performant, a permis d'insister sur l'importance d'une approche rigoureuse, indépendante et orientée vers l'optimisation des pratiques managériales.

Le troisième chapitre a, quant à lui, approfondi la réflexion sur l'interaction entre l'audit interne et les composantes fondamentales de la gouvernance d'entreprise, à savoir : le management des risques, l'asymétrie d'information, les conflits d'intérêts, et le système de contrôle interne. En s'appuyant sur des références théoriques solides (théorie de l'agence, des coûts de transaction, etc.), ce chapitre a souligné la contribution essentielle de l'audit interne dans la réduction des déséquilibres informationnels, dans l'objectivation des décisions stratégiques et dans la restauration de la confiance des parties prenantes. L'audit y est appréhendé non plus comme une fonction strictement technique, mais comme une composante transversale et stratégique du dispositif de gouvernance.

Enfin, le quatrième chapitre, de nature empirique, a permis de transposer les enseignements théoriques dans un contexte réel, à travers une étude de cas portant sur les compagnies d'assurance en Algérie. Cette analyse a mis en lumière l'état actuel de la fonction d'audit interne dans ce secteur, les défis rencontrés, ainsi que l'impact de sa mise en œuvre sur la qualité de la gouvernance. Les résultats obtenus ont confirmé que l'existence d'un audit interne structuré, indépendant et compétent renforce la crédibilité de l'entreprise, améliore son pilotage stratégique et favorise sa conformité aux exigences réglementaires et prudentielles.

En somme, cette recherche met en évidence que l'audit interne constitue aujourd'hui un acteur incontournable de la gouvernance d'entreprise. Sa capacité à produire une information fiable, à évaluer les dispositifs de contrôle, à proposer des recommandations concrètes et à renforcer la culture de la transparence en fait un vecteur stratégique de création de valeur et de performance durable. Dans un environnement marqué par la complexité croissante des activités, par l'évolution rapide des risques et par une exigence renforcée en matière de responsabilité sociétale, l'intégration effective de l'audit interne au sein des processus de gouvernance devient un impératif. Il appartient désormais aux entreprises, et

notamment aux décideurs publics et privés, de reconnaître cette fonction à sa juste valeur et de lui fournir les moyens nécessaires pour jouer pleinement son rôle.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ALLAL HAMINI; 2002, l'audit comptable et financier ;1ère édition BERTI.
- ALLAL HAMINI; 2003, Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable : Entreprise publique économique, Alger : Office de publications universitaires.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). Management Control Systems. McGraw-Hill Education.
- BACHY Bruno ; « toute la fonction de management » ; Edition DUNOD ;Paris.
- BARRY Mamadou ;2009; « audit contrôle interne » ; sous la presses de la sénégalaise de l'imprimerie ;DAKAR.
- B.Elisabeth, Audit interne, 2007, Enjeux et pratiques à l'international, Edition Eyrolles.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.
- Bernard GRAND, Bernard VERDALLE, octobre 2002, « Audit comptable et financier » ; éd Economica.
- Bertin, ÉLISABETH., 2017, Gestion des risques et performance organisationnelle, Dunod, Paris.
- BERTHELEMY.B & COURREGES .P, 2004. « gestion des risques méthode d'optimisation globale » , édition d'organisation EYROLLES,
- BESLUAU Emmanuel , 2008; « management de la continuité d'activité, Assurer la perennité de l'entreprise, planification et mis en œuvre ; Préface de françoistète, édition EYROLLES.
- Blum, Valérie, 2018, Droit des marchés financiers, LGDJ.
- Bouquin, J., & Lambert, P. (2013). Les conditions de succès du contrôle interne : Pratiques et théories. Revue de l'audit et du contrôle interne.
- BOVIER Amne-Marie; 2008 ; « management des entreprises en24 fichiers » ; édition DUNOD.

- Caby J., Hirigoyen G. (2005) « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème Edition Economica.
 - Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). L'audit social et la RSE : Une approche systémique. Dunod .
 - Charreaux, G. (1994). La gouvernance des entreprises : Théories et pratiques. Paris: Economica.
 - Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits. Éditions Economica.
 - Couret, A., & Pébèreau, G. (2009). L'audit juridique : Techniques et pratiques. Lexis Nexis.
- De Castries, Henri. (2014). Le rôle de l'auditeur interne dans la gestion stratégique. Paris: IFACI.
- Desmarets, Thierry. (2017). La dimension humaine de l'audit interne : la relation auditeur-audit. Paris: IFACI.
 - Ebondo Estache, F., & Pigé, 2002, B. Économie des coûts de transaction et des ressources. In Dictionnaire des Sciences Économiques, Paris: Vuibert.
 - Ebondo Wa Estach, P. (2015). MR et gouvernance d'entreprise : Approches et pratiques. Paris : L'Harmattan.
 - Ebondo Wa Mandzila, 2005, A. Audit et contrôle internes : Fondements et pratiques. Paris, France : Éditions EMS Management & Société.
 - EBONDO, C. (2003). Le rôle du commissaire aux comptes dans la gouvernance des entreprises. Éditions L'Harmattan.
 - Ebondon Wa Mandzila, 2005. 'Gouvernance de l'entreprise :une approche par l'audit et le contrôle interne'', L'Harmattan, Paris.
 - Elisabeth Bertin, 2007, audit interne, Enjeux et pratiques à l'international, Eyrolles Editions d'Organisation.
 - FRERYE Frédéric, 2008 ; « MBA-l'essentiel du management par les meilleurs professeurs » ;édition d'organisation EROLLES
 - Gramling, A. A., & Myers, P. M. 2006, Internal Auditing's Role in ERM: An Empirical Study. Altamonte Springs, FL: The IIA.

- Hassid Ali, 1984 : Introduction à l'étude des assurances économiques; ENAL.
- IFACI. (2016). Audit interne et gouvernance : Rôle du comité d'audit et gestion des risques. Paris.
- IFACI. (2020). Guide pratique de l'audit fiscal. Paris.
- JACQUE RENARD ; 2010, « théorie et pratique de l'audit interne » ;7ème édition EROLLES d'organisation.
- Jacques Renard, 2012, comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Eyrolles.
- Jacques RENARD, LOIS GALLOIS, 2012, « Théorie et pratique de l'audit interne » organisation Eds Broché.
- Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, 2008, "Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance", Éditions Dunod.
- Joras Michel ; 2000 «les Fondamentaux de l'audit », 2 ième Edition : préventique.
- Kaplan. J, 2001, « Audinet : auditors guide to flowcharting », University of Toronto.
- LACOLARE Vincent ; 2010 « pratique l'audit à la valeur ajouté » ;édition AFNOR.
- Lam, J. (2003).ERM: From Incentives to Controls. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lambert Denis Clair, 1996 : Economie des assurances, Armand Colin.
- LaraméeJean-paul ; 2008: la finance islamique à la française ed secure finance
- LEMANT Olivier, 1995 ,« la conduite d'une mission d'audit interne », édition DUNOD.
- Luca Pacioli, Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita ,Venise.
- Magan Strong, S. A., et al. (1998). Corporate Governance and Executive Compensation. New York: McGraw-Hill.

- MAMADOU BARRY, 2015, Le contrôle interne et la gouvernance des organisations", Éditions Universitaires.
- Moeller, R. R. (2011). COSO ERM: Understanding the New Framework. Wiley.
- OBERT et MAIRESSE ; 2015; « DSCG4 comptabilité et audit, manuel et application » ;2ème Edition DUNOD ;.
- P. WIRTZ, 2000 ; les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, édition La Découverte, Paris,.
- Parrat, A. (1997). Les Rémunérations des Dirigeants et leur Impact sur la Gouvernance des Entreprises. Éditions Dunod.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.
- Pickett, K. H. S. (2010). The Internal Auditing Handbook (3rd ed.). Wiley.
- PIGÉ, B. (1993). La gouvernance des entreprises : Problèmes et perspectives. Éditions Economica.
- Power, M. (2007). Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford: Oxford University Press.
- Renard, J. (2008). L'audit interne au service de la gouvernance et de la gestion des risques (1ère éd.). Dunod.
- Renard, Jacques. (2005). Le recrutement en audit interne : pratiques et stratégies. Paris: Eyrolles.
- Sawyer, Lawrence B., 1973, Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 2ème Edition, Institute of Internal Auditors.
- Schick, Pierre, Vera, Jacques, et Bourrouilh-Parège, Olivier, 2021, Audit interne et référentiel des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, 3e édition, Éditions Dunod, France.
- Simon, H. A. (1957). Models of Man: Social and Rational. New York: Wiley.
- Spira L.S., 2002, "The Audit Committee Performing Corporate Governance", Kluwer Academic Publishers, New York.

- SWENSEN David ;2009, « gestion de portefeuille institutionnel » ; MAXIMA ;Paris.
 - Van Rookeghem, Frédéric. (2018). Les attentes des dirigeants vis-à-vis de l'audit interne. Paris: IFACI.
 - Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.
 - YAICH Makrame ; 2010, « le pilotage du système de contrôle interne ».
- CATTAN Michel ; 2008 ; « guide de processus, passons à la pratique » ; 2é édition ; AFNOR.
- Ebondo, J. (1994). La Gouvernance des Entreprises : Implications et Transformations Organisationnelles. Paris : Éditions Juridiques et Sociales.
 - HASSID.O, 2008 « la gestion des risques », édition DUNOD.
 - Jacque R. 2003 « Audit interne ; ce qui fait débat » ;édition MAXIMA ;Paris.
 - KHALLAFI Réda ; 2010 « les application de l’audit interne »collection des science management CSM ; HOUMA éditions ; Alger.
 - LIONNEL COLLINS , GERNARD VALLU, 1992, « audit et contrôle interne » ; dalooz.
 - MADRES.H & MASSELIN.J, 2009, « piloter les d’un projet, mettre en œuvre un dispositif de maitrise des risques », éditions d’organisation, ERROLES.
 - MENTHON ; 2007, « le savoir-vivre en entreprise ;édition d’organisation EYROLLES.
 - Michael Chatfield, A History of Accounting Thought, Garland Publishing, 1977; Origins of Accounting Systems.
 - MOUGIN Yvon ; 2008, « les nouvelles pratique de l’audit interne et de management QSEDD » ;édition AFNOR.
 - O.LIMENT ; 1995, « crée , organiser et développer l’audit interne », MAXIMA.
- Solomon, Jill, 2007, Corporate Governance and Accountability,4ieme Edition Wiley india,

Article :

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*,
- Alexandre H. et Paquerot M. (2000). « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3,
- Allegrini, M., & D’Onza, G. (2003). Internal Auditing and Risk Management in Corporate Governance. *Managerial Auditing Journal* .
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2009). The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1).
- Bertin, É. (2010). Le contrôle interne et la gouvernance : Enjeux et objectifs stratégiques pour les organisations. *Revue française de gestion*.
- Bertin, É. (2019). L'asymétrie d'information et la gouvernance d'entreprise. *Revue de la Gouvernance et de l'Audit*,
- Bertin, É., (2018) L’audit interne dans la gouvernance d’entreprise, Éditions Stratéco.
- Brunnermeier, M. K. (2009). Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007-2008. *Journal of Economic Perspectives*.
- Charreaux, G. (1993). Conseil d’Administration et pouvoir dans l’entreprise. *Revue Française de Gestion*.
- Charreaux, G. (1997). Le Conflit d’intérêts et la gouvernance des entreprises. *Revue Française de Gestion*.
- Charreaux, G. (2000). "Le Conseil d'Administration dans les Théories de la Gouvernance." *Revue d'Économie Financière*, No. 60.
- Charreaux, G. (2002). La gouvernance des entreprises : du consensus aux logiques de pouvoir. *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, No. 141.
- Charreaux, G. (2002). Les théories cognitives et la gouvernance des entreprises : l'importance de l'innovation et des compétences. *Revue de Gestion des Sciences Sociales*, Vol. 15, No. 3.
- Charreux G. 1996, “Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises”, *Revue française de gestion*.

- Chen, C. J. P., & Huang, Y. H. (2007). Corporate Governance and Firm Performance: A Dynamic Model. *Journal of Business Research*.

- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16).

Cohen, A., & Lindsley, S. (2017). L'audit interne : Rôle stratégique dans la gouvernance, la gestion des risques et l'éthique organisationnelle. *Revue internationale de l'audit et de la gestion des risques*.

- Darine BAKKOUR, 2013, « Un essai de définition du concept de gouvernance », unité mixte de recherche, Etudes et Synthèses, N°5,

- De Castries, H. (2005). Les attentes stratégiques envers l'audit interne : Témoignage du président du directoire d'AXA. *Revue des Pratiques d'Audit et de Gouvernance*.

Delattre, A., & Boucher, V. (2019). Les facteurs de risque et les incidents affectant le contrôle interne : Une analyse des impacts internes et externes. *Revue de gestion des risques et de l'audit interne*.

Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *Journal of Law and Economics*.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2.

- Depert, X., & Hamadouch, Y. (2005). Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical Study. *Journal of Business Management*.

- DeZoort, F., et al. (2002). Audit Committees and the Protection of Stakeholder Interests. *Journal of Accounting and Public Policy*.

- EBKE, H., & STRUCKMEIR, J. (1994). Le rôle des auditeurs dans la gouvernance d'entreprise : Un regard critique. *Journal of Business Ethics*.

- Ebondo, L. (2011). Le contrôle interne et la gestion des risques dans les organisations : Vers une meilleure transparence des informations. *Revue de l'audit interne*.

- EBONDO, M. (2005). La gouvernance des entreprises et le rôle des parties prenantes. *Revue d'Économie Industrielle*.

- Eustache Ebondo Wa Mandzila: 2007, audit interne et gouvernance lecture théoriques et enjeux pratique, Euromed Marseille Working Paper.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2.
- G.Charreaux,, 1996, "Vers une théorie du gouvernement des entreprises," Working Papers CREGO 0960501, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations,.
- Gagnon, L., & Marchand, P. (2018). L'audit interne dans les processus de contrôle : Évaluation, recommandation et alignement stratégique. *Revue de l'audit interne et de la gestion des risques*.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A. et Church, B. K. (2004). Le rôle de la fonction d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise : une synthèse de la littérature existante et des perspectives de recherche future. *Journal of Accounting Literature*, vol. 23.
- Guilloux, V., & Montagné, S. (2002). Histoire de l'audit : des origines à aujourd'hui. *Comptabilité et Audit*.
- Harris, M., & Lee, K. (2021). The Detrimental Impact of Information Asymmetry on Corporate Reputation and Market Value. *Corporate Strategy Journal*.
- Idrac, A.-M. (2007). Rôle et attentes envers la fonction d'audit interne : Témoignage d'une dirigeante. *Revue Française de Contrôle Interne*, 4(2).
- Idrac, Anne-Marie. (2016). L'audace dans l'audit interne : un regard sur les qualités essentielles des auditeurs. Paris: IFACI.
- DESBRIÈRES, P. (1990). Les salariés et la gouvernance d'entreprise : La place du capitalisme actionnarial. *Revue Française de Gestion*, 16(83).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3.

- Lemoine, F., & Rousseau, T. (2020). L'évaluation continue des risques et l'amélioration du contrôle interne : Pratiques et stratégies organisationnelles. *Revue de la gestion des risques et de l'audit*.
- McChesney, F. S. (2002). Trust and Corporate Governance: The Role of Institutional Investors. *Journal of Financial and Corporate Governance*, 10(2).
- Miller, P., & Thomas, S., 2020, Information Asymmetry and Corporate Transparency: Implications for Governance, *Corporate Governance Journal*.
- Pottier, C., & Caron, G. (2015). Le processus d'audit interne : Évaluation, gestion des risques et conformité aux normes internationales. *Revue de l'audit interne et de la gestion des risques*.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Managerial Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments. *Journal of Financial Economics*, Vol. 25.
- Stulz, R. M. (2008). Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? *Journal of Applied Corporate Finance*, 20(4).
- Van Rookeghem, F. (2010). L'audit interne dans les organismes de santé publique : Rôles et enjeux stratégiques. *Revue Française de Contrôle Interne et d'Audit*, 5(3).
- Watts, R.L., & Zimmerman, J.L. (1983). Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. *Journal of Law and Economics*, 26(3).
- Williamson, O.E. (1981) The Economics of Organization The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87.
- Wirtz, J. (2006). Corporate Governance: A New Approach. *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 5.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). "Separation of Ownership and Control." *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2.

Colloques et Divers :

- Actes de la journée de 40 ans de L'IFACI, lundi décembre 2005.
- AMF, Rapport annuel 2022, Autorité des Marchés Financiers.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). (1995). The Canadian Framework for Internal Control. Toronto: CICA. COSO, 1^{ière} Edition, 1992.

- CPA Canada, 1995 "Guidance on Control (COCO): Criteria of Control Framework,".
- CRIPP (2017), LES LIGNES DIRECTRICES DE MISE EN ŒUVRE Normes professionnelles ; IIA, www.theiia.org.
- Normes professionnelles internationales, IFACI ; MPA 1220 ; décembre 2013;
- P27. - TENEAU Gilles ; « guide commenté des normes et référentiels »; Editions d'organisations ERYLLOS ;.
- Depuis 2002, le conseil d'administration de l'IFACI a adopté une traduction de la définition de l'IIA.
- E.PARADJIA, 2012-2013 Mémoire de fin d'étude "conception d'un service d'audit interne dans une entreprise de bâtiments et travaux publics", centre africain d'Etudes supérieurs en Gestion,.
- Ebondon Wa Mandzila, E. (2007). Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques. 1ère Journée de recherche sur l'audit interne. [En ligne] Disponible sur : http://cermat.iae.univtours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Ebondon_Wa_Mandzila.pdf.
- Financial Reporting Council (FRC). (1999). The Turnbull Report: Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code. Londres: FRC.
- G.Charreaux P.Desbrières,(1998) Gouvernance des entreprises :valeur partenariale contrevaleur actionnariale, Université de Bourgogne.
- IFACI (2013), Normes Internationales pour la Pratique de l'Audit Interne, Paris: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne,.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Definition of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: IIA,.
- ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management – Principles and Guidelines. Geneva: ISO
- Journal officiel N° 33, 9ième Année, mardi 12 aout 1980.

- Ministère de la Participation et de la Promotion de l'Investissement (MIPI). (2007). Instruction n° 079/SG/07 du 30 janvier 2007 relative au renforcement de la loi 88/01 et à l'application des orientations gouvernementales de 2003.
- OCDE,(2015), Principes de gouvernement d'entreprise,Service des Publications de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Site internet :

- Cadbury Committee (1992). Report on the Financial Aspects of Corporate Governance. Disponible sur : <http://www.ecgi.org/codes/document/Cadbury.pdf> (consulté le 02 octobre 2024).
- <https://articles.qwincy.fr/fr/blog/%C3%A9volutions-et-d%C3%A9fis-actuels-dans-laudit-interne> (Consulté le 29 mars 2025).
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4ler/18933>
- IFACI, 8 décembre 2012/ <https://www.ifaci.com/formations/audit-des-dispositifs-de-gestion-des-risques-et-de-contrôle-interne-5/>, P35. (Consulté le 16 janvier 2025).
- Petite-Entreprise.net, (2015) ; <https://www.petite-entreprise.net/P-3373-87-G1-l-auditeur-interne-et-l-auditeur-externe-quelles-differences.html> (consulté le 16 juillet 2024).

Thèse :

- DJELLAL AMEUR NEZHA, Mémoire de magister en Sciences Commerciales, "Le rôle de la fonction audit interne dans la prise de décision",2006-2007 Université D'oran Es-Senia,.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, these "la contribution du controle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise".université paris xii val de marne, france, 2004.
- M. Djelloul abdelhamid, mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Audit des rémunérations. Université d'oran. 2010-2011.

- M.Ayachi FELLA Mémoire de magister en science commerciales, « «Audit des Salaires », Université d'Oran ; 2007-2008.
- M.Mammeri & N.Mezouar, mémoire de master en finance et comptabilité, "L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise ", Université Abderrahmane Mira BEJAIA.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Tableaux	Page
01	Formes des contrats (structure du gouvernance)	42
02	Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance	48
03	Le contrôle du dirigeant selon les acteurs	62
04	Comparaison des Visions Actionnariale et Partenariale : Rôles et Perspectives des Acteurs	67
05	comparaison entre l’auditeur interne et l’auditeur externe	95
06	Comparatif : Impact d'une Bonne et d'une Mauvaise Gestion des Risques sur la Gouvernance	185
07	Les entreprises participant à l’étude	245
08	Les statistiques concernant les formulaires du questionnaire	245
09	Statistique de fiabilité dans tous les axes du questionnaire	248
10	Statistique de fiabilité dans L’axe 1	248
11	Statistique de fiabilité dans L’axe 2	248
12	Statistique de fiabilité dans L’axe 3	248
13	Statistique de fiabilité dans L’axe 4	249
14	Statistique de fiabilité dans L’axe 5	249
15	Statistique de fiabilité dans L’axe 5	249
16	Répartition des répondants selon diplôme universitaire	251
17	Répartition des répondants selon Spécialité	252
18	Répartition des répondants selon le Diplôme professionnel	253
19	Répartition des répondants selon Poste	255
20	Répartition des répondants selon l’expérience	256
21	Répartition des répondants selon Secteur d’activité	257
22	Répartition des répondants selon Ancienneté du service d’audit interne	258
23	Répartition des répondants selon Activité de l’entreprise	259
24	Répartition des répondants selon la forme juridique de l’entreprise	260
25	réponses des répondants sur la question N° 1	261
26	réponses des répondants sur la question N° 2	262
27	réponses des répondants sur la question N° 3	263
28	réponses des répondants sur la question N° 4	264
29	réponses des répondants sur la question N° 5	265
30	réponses des répondants sur la question N° 06	266

31	réponses des répondants sur la question N° 07	267
32	réponses des répondants sur la question N° 08	268
33	réponses des répondants sur la question N° 09	269
34	réponses des répondants sur la question N° 10	270
35	réponses des répondants sur la question N° 11	271
36	réponses des répondants sur la question N° 12	272
37	réponses des répondants sur la question N° 13	272
38	réponses des répondants sur la question N° 14	272
39	réponses des répondants sur la question N° 15	273
40	réponses des répondants sur la question N° 16	274
41	réponses des répondants sur la question N° 17	274
42	réponses des répondants sur la question N° 18	275
43	réponses des répondants sur la question N° 19	276
44	réponses des répondants sur la question N° 20	277
45	réponses des répondants sur la question N° 21	278
46	réponses des répondants sur la question N° 22	279
47	réponses des répondants sur la question N° 23	280
48	réponses des répondants sur la question N° 24	281
49	réponses des répondants sur la question N° 25	282
50	réponses des répondants sur la question N° 26	284
51	réponses des répondants sur la question N° 27	285
52	réponses des répondants sur la question N° 28	287
53	réponses des répondants sur la question N° 29	287
54	réponses des répondants sur la question N° 30	288
55	réponses des répondants sur la question N° 31	289
56	réponses des répondants sur la question N° 32	290
57	réponses des répondants sur la question N° 33	290
58	réponses des répondants sur la question N° 34	290
59	réponses des répondants sur la question N° 35	291
60	réponses des répondants sur la question N° 36	291
61	réponses des répondants sur la question N° 37	293
62	réponses des répondants sur la question N° 38	294
63	réponses des répondants sur la question N° 39	295
64	réponses des répondants sur la question N° 40	297

65	Les moyennes et les déviations standard des questions du questionnaire	298
66	Teste de la loi normale	301
67	Résultat du teste (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur « Indépendance, Objectivité des auditeurs internes et efficacité de la fonction d'audit interne »	302
68	Résultats de teste (t) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur la compétence et la qualité de travail des auditeurs internes et l'efficacité de la fonction d'audit interne.	303
69	Résultats de teste (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur les interactions entre l'audit interne et les autres acteurs de la gouvernance et la qualité de la gouvernance.	305
70	Résultats de teste (t) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants.	306
71	Résultats de teste (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants.	308

Liste des figures

Liste des figures

N°	Figures	Page
01	Organigramme d'une structure élémentaire	128
02	Organigramme d'une structure simple	129
03	Structure grande organisation (centralisée)	130
04	Structure grande organisation (centralisée)	131
05	Organigramme d'une structure d'audit interne décentralisé	134
06	Rattachement hiérarchique de l'audit interne selon l'enquête de l'IFACI en 2005	138
07	Les composantes de l'efficacité de l'audit interne	160
08	Histogramme montrant la répartition des répondants selon le diplôme universitaire.	252
09	Histogramme montrant la répartition des répondants selon la spécialité.	253
10	Histogramme montrant la répartition des répondants selon Diplôme professionnel.	254
11	Histogramme montrant la répartition des répondants selon Poste	255
12	Histogramme montrant la répartition des répondants selon expérience	256
13	Histogramme montrant la répartition des répondants selon secteur d'activité	257
14	Histogramme montrant la répartition des répondants selon Ancienneté du service d'audit interne	258
15	Histogramme montrant la répartition des répondants selon Activité de l'entreprise	259
16	Histogramme montrant la répartition des répondants selon forme juridique de l'entreprise	260
17	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 1	261
18	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 2	262
19	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 3	263
20	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 4	265
21	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 5	266
22	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 06	267
23	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 07	268
24	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 08	269
25	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 09	270
26	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 11	271
27	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 14	273

28	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 16	274
29	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 18	275
30	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 19	276
31	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 20	277
32	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 21	278
33	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 22	279
34	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 23	280
35	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 24	281
36	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 25	283
37	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 26	284
38	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 27	286
39	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 29	288
40	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 31	289
41	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 36	292
42	Histogramme montrant le degré d'approbation sur la question N° 37	293
43	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 38	294
44	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 39	296
45	Secteur montrant le degré d'approbation sur la question N° 40	297

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Mots	Détails
CA	Conseil d'administration
Cat Nat	Catastrophes Naturelles
COCO	Internal Control Framework
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
ERM	Enterprise Risk Management
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
MR	Management des risques
IARD	Assurance Incendie et Risques Divers
IIA	Institute of internal Auditors
ICCA	Institut Canadien des Comptables Agréés
IFACI	Institut Français de du Contrôle Interne
ISO	International Organization for Standardization
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
SAI	Service d'Audit Interne
SI	Système d'Information
RC	responsabilité civile

Table des matières

<i>Dédicace</i>	I
Remerciements	II
ملخص:	III
Abstract.....	V
Résumé	VII
Glossaire.....	IX
Sommaire	XIII
Introduction générale :	1
Chapitre 1 : La Gouvernance d'entreprise.....	1
Introduction :	28
Section 1 : généralité sur la gouvernance.....	29
1. Définition et évolution de la gouvernance d'entreprise :.....	29
1.2 Historique de la gouvernance :	31
2. Les principes de la gouvernance	32
Section 2: Les théories de la gouvernance	
d'entreprise :	34
1. Les théories contractuelles :.....	34
1.1 La théorie de l'agence	35
1.4 La théorie de l'enracinement	44
2 Les théories cognitives	45
3 Synthèse des théories de la gouvernance :	47
Section 3. Les mécanismes de la gouvernance :	49
1. Les mécanismes externes.....	49
1.1 Marché des biens et services :	49

1.2 Le marché financier :.....	50
1.3 Le marché de travail :.....	50
2. Les mécanismes interne de la gouvernance	51
2.1 Le Conseil d'Administration :	52
2.2 les mécanismes du contrôle des dirigeants par les salariés :.....	57
2.3 les acteurs de la gouvernance :	63
Conclusion :	69
CHAPITRE 2 : L'audit interne approche et la mise en place.....	1
Introduction:	70
Section 1 : Généralité sur l'audit interne	74
1.Définition et Historique de l'audit interne.....	74
1.1 Définition de l'audit interne.....	74
1.2. Historique de l'audit interne.....	77
1.3 L'évolution de la fonction d'audit interne :.....	78
1.4. Objectifs et rôle de l'audit interne.....	79
1.5 Les différents types d'audit :.....	84
Section 2. Les normes, le positionnement et les attentes de l'audit interne,.....	87
1. Types de norme :	88
1.1 Normes de qualification :	88
1.2 Les normes de fonctionnement :.....	89
1.3 Les directives d'application :	90
2. Le positionnement et les attentes de l'audit interne	91
2.1 Le positionnement de l'audit interne au niveau d'entreprise.....	91
2.2 L'audit interne et l'audit externe	91
2.3 Les attentes des dirigeants.....	101

Section 3. La conduite d'une mission d'audit interne et les ressources :102

1. La démarche d'une mission d'audit interne.....	102
1.1 Phase de préparation :.....	103
1.2 Phase de réalisation :	106
1.3 Phase de conclusion :	108
2. Les ressources et techniques de l'audit interne :.....	111
2.1. Les techniques d'audit interne :	111
2.2 Les ressources d'audit interne :.....	116

Section 4 : La mise en place d'une structure d'audit interne :118

1 Les fondements de la création d'une structure d'audit interne :	119
1.1 La théorie des coûts de transaction :.....	119
1.2 La théorie de l'agence et de la gouvernance de l'entreprise :	120
2. Les préalables de l'entreprise :	121
2.1 Le risque dans le cycle de vie de l'entreprise :	121
2.2 Estimation des Risques	121
2.3Anticipation des Risques	122
2.4 La notion de risque :	123
2.5 La cartographie des risques :.....	124
2.6 Manuel de procédure :.....	126
2.7 Les critères d'organisation :	127
L'organisation de structure :	135
3.1 Le rattachement du service d'audit interne :.....	135
3.2-Les auditeurs internes :	139
3.3 La constitution de l'équipe d'audit :	143
3.4-Le recrutement.....	143
3.5. L'évaluation des performances.....	146
3.6. Le secrétariat	146

4. L'organisation du travail.....	147
4.1 La charte d'audit :	147
4.2 Le plan d'audit :	150
4.3 Le manuel d'audit :	155
4.4 Les dossiers d'audit et documents de travail :	157
4.5 Les dossiers d'audit :	158
4.6 La documentation et autres outils :	158
5. Les ressources :	159
5.1 Les ressources matérielles	159
5.2 Les ressources financières	159
5.3 Les ressources humaines	160
Section 5 : L'efficacité d'audit interne	160
1. Définition et Importance de l'Audit Interne	160
2. Critères et indicateurs d'efficacité.....	161
3. Meilleures pratiques pour améliorer l'efficacité de l'audit interne....	161
4. Impact de l'efficacité de l'audit interne	162
5. Étapes pour mesurer l'efficacité de l'audit interne	162
Conclusion:	164

Chapitre 3 : THEORIES ET MODELES PERTINENTS DE GOUVERNANCE ET D'AUDIT INTERNE166

Introduction :166

Section 1 : L'audit interne et les théories de gouvernance d'entreprise170

1. Audit interne et la Théorie de l'Agence :	170
2. L'Audit interne et Théorie des couts de transaction :	172
3. L'Audit interne et la théorie de la dépendance aux ressources :	174
4. L'audit interne et le processus de gouvernance	176

SECTION 2 : L’audit interne et le management des risques178

- 1. L’historique du management des risques 178
- 2. La définition de management des risques: 179
- 3. Le management des risques et le conseil d’administration: 182
- 4. Le management des risques et le comité d’audit : 182
- 5. Impact de management des risques sur la gouvernance :..... 183
- 6. Les normes qui obligent l’audit : 186
- 7. Le rôle de l’audit interne dans le management des risques:..... 188
 - 7.1. Le cadre référentiel COSO : 188
 - 7.2 L’audit interne et l’évaluation du risque : 189

SECTION 3 : L’audit interne et l’asymétrie d’information.....191

- 1. Les définitions d’asymétrie de l’information : 191
- 2. Impact de l’asymétrie d’information sur la gouvernance : 192
- 3. Les solutions proposés pour réduire l’asymétrie d’information : 193
- 4. Les normes qui obligent : 195
- 5. Le rattachement de l’audit interne : 196
- 6. Le rôle de l’audit dans la réduction de l’asymétrie d’information :... 197
 - 6.1 Évaluation et amélioration des systèmes de contrôle interne: 197
 - 6.2 Production de rapports indépendants et objectifs:..... 197
 - 6.3 Assurance de la conformité :..... 198
 - 6.4 Gestion proactive des risques : 198
 - 6.5 Renforcement de la gouvernance d’entreprise : 198

Section4 : l’audit interne et le système de contrôle interne199

- 1. L’historique et le cadre conceptuel de contrôle interne : 199
 - 1.1 L’historique de contrôle interne : 199

1.2 Le cadre conceptuel du contrôle interne :	200
2. La définition du contrôle interne :.....	203
3. Les acteurs de contrôle interne :.....	205
3.1 Le conseil d'administration:	205
3.2 Le comité d'audit interne :.....	205
3.3 La direction générale :.....	205
3.4 Les managers :.....	206
3.5 L'audit interne :	206
3.6 L'audit externe :.....	207
3.7 Gestion des risques :	207
3.8 Les services de conformités :.....	208
4. Les objectifs de contrôle interne :.....	208
5. Les conditions d'un bon contrôle interne :	210
6. Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne :	211
6.1 Le rôle de l'audit interne dans un environnement favorable :.....	211
6.2 Le rôle de l'audit interne dans le traitement des risques de contrôle interne :	212
6.3 Le rôle de l'audit interne dans des activités de contrôle :.....	213
6.4 Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du contrôle interne.....	213
6.5 Le rôle de l'audit interne dans les événements susceptibles d'avoir un impact négatif sur le contrôle interne :	214
Conclusion :	229
CHAPITRE 4 ETUDE DE CAS	231
Introduction :	231
Section1 : Histoire de l'assurance	232
1. Le Contrôle de L'état :	234
2. La nationalisation :	235
3. La restructuration :.....	236

Section 2: Structure du marché algérien des assurances :.....238

- 1. Les sociétés d'assurances : 238
- 2. Production au 31 décembre 2013 : 239
- 3. Analyses par branche..... 240
 - 3.1. Les assurances dommages :..... 240
 - 3.2. Assurances de personnes: Production : 241
- 4. Les freins du développement du secteur des assurances..... 242

Section 3 : Etude de cas sur l'impact de l'audit interne sur la gouvernance de l'entreprise – Cas des compagnies d'assurance en Algérie.244

- 1. Les étapes de l'étude : 244
 - 1.1- Les limites de l'étude de Cas..... 244
- 2. La population de l'étude et le test de l'échantillon : 244
- 3. Les outils de l'étude : 246
- 4. La fiabilité du questionnaire : 247
- 5. La stabilité du questionnaire : 247
- 6- Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche : 250
- 7- Analyse et Interprétation des Axes de l'étude, et de Test des Hypothèses : 251
 - 7.1- La description statistique de l'échantillon de l'étude en fonction des caractéristiques et personnalité : 251
 - 7-2 Analyse et interprétation des Axes d'étude..... 260
 - 7.3 Teste des hypothèses : 300

Conclusion:310

Conclusion générale :311

BibliographieA 1

Liste des tableaux B 1

Liste des figures.....	C 1
Liste des abréviations.....	D 1
Table des matières.....	E 1

Annexes

