

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

**Ecole Doctorale d'Economie et de Management**

Mémoire de Magister en Management

**Option : stratégie**

**Thème :**

**La pratique et la mise en place de l'audit interne  
dans le contexte algérien**

**Présenté par :**

**ZERGOUNE MOHAMMED**

**sous la direction de :**

**M.MEBTOUL Abderrahmane**

**Membres de jury :**

Président : M.REGUIEG ISSAD Driss-Professeur- Université d'Oran.

Rapporteur : M.MEBTOUL Abderrahmane-Professeur- Université d'Oran.

Examineur : M.SENOUCI Benabou- Professeur- Université d'Oran.

Examineur : M<sup>elle</sup>. BOUDJANI Malika- Maitre de conférences (A) - Université d'Oran.

Membre invité : M.BOURI Chawki- Maitre de conférences (B) - Université d'Oran.

**Année Universitaire 2013-2014**

# Remerciements

Mes remerciements à mon très cher PERE, mon adorable MERE

Tous les membres de ma famille

Mon encadreur Mr MEBTOUL Abderrahmane

Mr MEZIANE Mohamed ( Président de l'AACIA)

Mr LOUIS Vours (Secrétaire Général de l'IFACI Paris)

Mr MEDANI Mohamed ( PDG de l'EPE URBOR )

Tous les travailleurs de l'EPE URBOR

Les membres du jury :

M.REGUIEG ISSAD Driss

M.SENOUCI Benabou

M<sup>elle</sup>. BOUDJANI Malika

M.BOURI Chawki

Et à tous ceux de loin ou de près qui mon apporter aide et assistance

<b>SOMMAIRE</b>	
– <b>INTRODUCTION</b>	3
<b>La première partie : la partie théorique</b>	
<b>Chapitre 1 : les finalités de l’audit interne</b>	6
• <b>Section1 : le contrôle interne</b>	7
– historique du contrôle interne	8
– définition du contrôle interne	12
– les objectifs du contrôle interne	13
– les spécificités du contrôle interne	16
– les composantes du contrôle interne	17
– les acteurs du contrôle interne	27
• <b>section2 : management des risques</b>	32
– la loi sarbanes-oxley	33
– définition du risque	38
– une petite histoire du risque	38
– les parties prenantes aux risques	40
– définition du management des risques	43
– typologie des risques	47
– la cartographie des risques	48
– traitement des risques	51
• <b>section 3 : gouvernement d’entreprise</b>	53
– définitions du gouvernement d’entreprise	54
– historique du gouvernement d’entreprise	56
– formes du gouvernement d’entreprise	58
– les mécanismes du gouvernement d’entreprise	60
– principales théories du gouvernement d’entreprise	62
– les principes du gouvernement d’entreprise	68
<b>Conclusion</b>	
<b>Chapitre 2 : l’audit interne</b>	72
• <b>Section 1 : généralités sur l’audit interne.</b>	73
– définition de l’audit interne	74
– évolution historique de l’audit interne et naissance de la fonction audit interne	75
– l’organisation internationale de la fonction	75
– les fondements de la création de la fonction d’audit interne	76
– les déterminants de la création de la fonction d’audit interne	78
– positionnement de la fonction	81
– le cadre de référence de l’audit interne	87
• <b>Section 2 : la méthode de l’audit interne.</b>	104
– le processus d’audit interne	105
– la phase d’étude ou de planification	106
– la phase de vérification ou d’accomplissement	111
– la phase de conclusion ou de communication	114
• <b>Section 3 : les outils de l’audit interne</b>	120
– les outils de la phase planification	122
– les outils de la phase accomplissement	133
– les outils de la phase communication	136
<b>Conclusion</b>	138

<b>Deuxième partie : l'audit interne en Algérie</b>	139
<b>Chapitre un : La lecture des lois Algériennes en matière de contrôle et d'audit interne</b>	140
• L'entreprise publique économique	141
• La Cour des Comptes	142
• L'inspection générale des finances	143
• L'amélioration du contrôle des dépenses publiques	145
• La profession d'expert-comptable, commissaire aux comptes	146
<b>Le système comptable et financier</b>	148
• Pourquoi un nouveau système comptable ?	148
• SCF en Algérie	150
<b>Conclusion</b>	156
<b>Chapitre deux : les enquêtes du terrain</b>	157
<b>1<sup>ER</sup> VOLET : L'enquête Deloitte-AACIA</b>	158
- Présentation de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA)	159
-Présentation de Deloitte	161
<b>Présentation de l'enquête AACIA-Deloitte</b>	165
<b>Les principaux enseignements tirés de l'enquête</b>	165
Constats généraux	165
Revue des résultats détaillés de l'enquête	168
Evolution de la fonction audit interne et enjeux pour l'avenir	178
<b>2<sup>ème</sup> volet : enquête de l'EPE URBOR</b>	181
Présentation de l'entreprise URBOR	182
Description des fonctions de l'auditeur interne de l'URBOR	185
Les résultats de l'enquête sur l'entreprise URBOR	191
<b>Conclusion</b>	193
<b>Conclusion générale</b>	194
<b>Annexe</b>	195
<b>Liste des abréviations</b>	198
<b>Liste des tableaux et schémas</b>	199
<b>Bibliographie</b>	200

# **INTRODUCTION**

Les nombreux scandales qui ont frappé les États-Unis en 2001 et au début de l'année 2002 (avec Enron, en tête, mais aussi Adelphia, Xerox, et surtout WorldCom) ont entraîné, comme le rappellent Hervé STOLOWY, Eduard PUJOL et Mauro MOLINARI, dans un article publié à la revue française de gestion en 2003, une réaction brutale du législateur américain et l'adoption de la loi dite « Sarbanes- Oxley », votée par le Congrès des États- Unis et ratifiée par le président Bush le 30 juillet 2002.

Cette loi Sarbanes-Oxley constitue la plus importante réforme aux États-Unis depuis la crise des années 1930 et le Securities Act de 1934 qui régit encore largement le monde de la finance aux États-Unis. Elle est guidée par trois grands principes : l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des organes vérificateurs.

La loi a pour objectif d'augmenter la responsabilité de la société et de mieux protéger les investisseurs, ainsi que redonner confiance aux investisseurs et aux petits épargnants.

Cette loi, a obligé les dirigeants des sociétés américaines d'évaluer l'efficacité et la qualité de leur système de contrôle interne. Cette efficacité est assurée par les bonnes pratiques de l'audit interne.

Selon IIA (Institut International de l'Audit interne) : « l'Audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

L'Audit Interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

« Devenu obligatoire dès 1988 (article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économiques), obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et a amorcé de ce fait une démarche de légitimation de ses rôles au sein des entreprises de notre pays .

Les dernières orientations des pouvoirs publics de Janvier 2007, en direction des Entreprises Publiques Économiques font date et sont à inscrire dans le cadre d'une démarche de rupture. Elles sont un signal fort pour une résurgence de l'audit interne au niveau des entreprises du pays.

Ce nouveau regain d'intérêt manifesté par les managers nationaux, s'explique par l'universalité de l'audit interne qui est avant tout une fonction normée et les retombées positives (évaluation et pertinence du contrôle interne, maîtrise des risques, valeur ajoutée engrangée) induites par la présence diffusée des bonnes pratiques de l'audit interne au niveau des différentes structures de l'entreprise.

Les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne peuvent se permettre le luxe de vivre en marge des évolutions mondiales car l'audit interne est au centre des enjeux économiques.

Le management de nos entreprises, devrait inscrire le changement comme une donnée permanente, pour préserver nos entreprises de cette déliquescence, qui pourrait leur être fatale. Le management du changement, est désormais un axe stratégique fondateur.

Dans ce nouveau monde ou le changement est la règle d'or, l'entreprise algérienne ne pourrait faire exception à cette « certitude » surtout depuis l'amorce significative des réformes des années 90, qui annonçaient déjà l'ère venue de la rupture et les engagements internationaux pris depuis par notre pays (Accord d'Association avec l'Union Européenne et future adhésion de l'Algérie à l'O.M.C) ». [Extrait de l'interview d'EL WATAN du président de l'Association Algérienne de Contrôle et d'Audit Interne (AACIA) Mr MEZIANE MOHAMED].

De cela, Nous allons dans notre recherche essayer de répondre à la question de la pratique de l'Audit Interne et de sa mise en place dans le contexte de notre pays.

Pour ça, nous allons décomposer notre travail sur 2 parties: la première sera consacrée, au cadre théorique de la pratique, la deuxième partie, sera construit des résultats de l'enquête menée par l'Association Algérienne de Contrôle et d'Audit Interne (AACIA) et le bureau d'Audit de DELLOITTE et par une étude empirique que nous mènerons à une entreprise Algérienne dénomée URBOR pour voir la réalité sur le terrain de la pratique d'Audit Interne.

# **La première partie : la partie théorique de la pratique**

Cette partie sera composée en deux chapitres :

1. les finalités de l'audit interne
2. l'audit interne

# Premier chapitre : les finalités de l'audit interne

Selon la définition de l'audit interne adoptée par l'Institut International des Auditeurs Internes (IIA) (1) : « **l'audit interne**... donne à l'organisation une **assurance** sur le degré de maîtrise de ses opérations, ... il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ... ses processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise... ».

Après la lecture de cette définition, on constate que le management des risques, le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise constituent les matières premières sur lesquels va travailler l'auditeur interne.

Dans notre étude nous allons suivre le classement chronologique suivant :

- dans la première section : nous allons découvrir le contrôle interne
- dans la deuxième section : nous allons voir le management des risques
- dans la troisième section : nous allons toucher le gouvernement d'entreprise.



## **Section 1 : la première station : le contrôle interne**

L'ensemble des éléments qui composent une entreprise sont liés entre eux. Ils sont structurés et ordonnés selon une configuration définie. Cette configuration a été pensée dans un but de rationalisation et d'optimisation des activités. Elle est conditionnée par les facteurs qui influencent les activités (acteurs, réseaux, organisations, valeurs, perceptions et représentations).

Le Contrôle interne s'insère dans cette configuration car il est un dispositif à visées organisationnelles qui s'adapte aux « caractéristiques propres de l'entreprise ». Le Contrôle interne est un dispositif propre à chaque entreprise qui répond à des exigences formulées par les cadres de référence.

Dans cette perspective, nous allons décomposer notre travail sur le contrôle interne dans cette première station comme suit :

- historique du contrôle interne
- définition du contrôle interne
- les objectifs du contrôle interne
- les principes du contrôle interne
- les spécificités du contrôle interne
- les composantes du contrôle interne
- les acteurs du contrôle interne

## 1. Histoire du contrôle interne :

La profession de contrôle a été avec nous pendant une longue période. Basé sur des documents de pierre qui ont été trouvés, les historiens ont établi que dans environ 3000 ans avant JC, les scribes de civilisations mésopotamiennes utilisé des systèmes élaborés de contrôles internes à l'aide des tiques, des points, et vérifier les marques.

Les Sumériens ont met en place le célèbre code de Hammourabi, qui exigeait d'avoir un plan comptable détaillant les procédures de certaines transactions.

Avec l'évolution des échanges internationaux, les Egyptiens, les Phéniciens, les Grecs et les Romains ont développé des solides systèmes d'information à travers la richesse et la précision des renseignements de leur comptabilité de trésoreries.

Les Chinois, quant à eux, et sous la dynastie TANG en conduit une réforme du système de contrôle des finances publiques. Cette réforme a été conduite sur deux volets. Le premier volet consiste à l'emploi des lignes budgétaires pour tous les départements et le deuxième volet comprend le transfert de la responsabilité pour l'audit public du ministère des finances au ministère de la justice.(1)

Même si il a des racines anciennes, le contrôle interne n'a pas été reconnu comme un processus important par de nombreuses entreprises et leurs vérificateurs externes jusqu'aux années 1930.

Les premières définitions sont venues de l'Institut américain d'Experts-comptables (AICPA) et ont été utilisées par la Commission des Opérations de la Bourse Américaine (SEC) pour la Loi de règlement de Bourse des valeurs en 1934.

La définition suivante été utilisée pour le contrôle interne:

« Le contrôle interne comprend le plan d'entreprise et tout les méthodes de coordination et mesure adoptées avec une affaire pour sauvegarder ses biens, vérifier l'exactitude et précision de sa donnée comptable, encourager l'efficacité opérationnelle, et encourager l'adhésion aux politiques directoriales prescrites. »

---

(1)Audit et contrôle de gestion - GAICH Ghizlaine & GHAZI Loubna -E.N.C.G.Tanger- un document téléchargé del'internet.

La période de 1974 à 1977 était un temps d'extrême agitation sociale et politique aux États-Unis. Une série d'actes illégaux a été découverte au temps des élections présidentielles Américaines de 1972, y compris un cambriolage des quartiers généraux du parti démocrate dans un bâtiment complexe connu comme Watergate. Les événements ont mené finalement à la démission de Président Richard Nixon. Les enquêtes ont révélées d'autres usages contestables qui avaient eu lieu cela n'a pas été couvert par législation.

Le FCPA a interdit des pots-de-vin à l'étranger et aussi a contenu des dispositions qui exigent l'entretien de livres exacts et registres aussi bien que systèmes de contrôle de comptabilité interne. Grâce à ces dispositions qui s'appliquent pratiquement à toutes les entreprises des États-Unis auprès de la SEC, les règles FCPA de contrôle interne en particulièrement touché les auditeurs internes et externes. Le FCPA était importante parce que, pour la première fois, la gestion a été rendue responsable pour un système adéquat de contrôles de comptabilité internes. L'acte a exigé que les entreprises " enregistrent et gardent des livres, des registres, et des comptes qui dans détail raisonnable, donnent une image fidèle des opérations et des cessions d'actifs des émetteurs. Ces registres devraient refléter des transactions conforme à méthodes acceptées d'enregistrer des événements économiques, en prévenant des livres "caisses noires" et paiements de pot-de-vin ».

Le FCPA a exigé que les compagnies maintiennent un système de contrôles de comptabilité internes suffisant pour fournir des assurances raisonnables que les transactions sont autorisées et ont enregistré pour autoriser préparation de situations de trésorerie conforme à GAAP.

Passé il y a plus de 30 années, le FCPA était un ensemble fort de règles du gouvernement d'entreprise. À cause du FCPA, beaucoup de conseil d'administration et leurs commissions d'audit alors a commencé à examiner activement les contrôles internes dans leurs entreprises.

Le FCPA est encore en force mais aujourd'hui comme plus d'une loi d'anticorruption. Une recherche sur le Web cédera peu de si toutes références aux vivres du contrôle interne du FCPA.

En 1974, l'AICPA a formé une Commission de haut niveau sur les Responsabilités de Commissaire aux comptes. Ce groupe, mieux su alors comme la Commission Cohen, a recommandé en 1978 qu'une déclaration sur la condition des contrôles internes d'une entreprise devrait être exigée avec leurs situations de trésorerie. Bien que ces Cohen Commission recommandations se soient produites au sujet du même temps comme la parution du FCPA, ils ont couru dans un torrent de critique. En particulier, les recommandations du rapport n'étaient pas précises sur ce qui a été voulu dire en "faisant un rapport sur les contrôles internes", et les auditeurs externes ont exprimé des inquiétudes fortes qui regardent leurs rôles dans ce processus. Les agents de contrôle extérieur se sont inquiétés d'engagements potentiels si leurs rapports sur contrôle interne avaient donné des signaux contradictoires dus à un manque de compréhension sur la définition de niveaux du contrôle interne.

Les Cadres Financiers International (FEI), une organisation professionnelle, représente l'entreprise officiers financiers supérieurs. Dans la fin des années 1970, le FEI a endossé les

recommandations des contrôles internes de la Commission Cohen et a consenti que les corporations doivent faire un rapport sur le statut de leurs contrôles internes de la comptabilité. En conséquence, beaucoup de corporations Américaines ont commencé à discuter l'adéquation de contrôles internes comme partie de leurs lettres de la gestion du rapport annuel. Ces lettres du contrôle interne étaient entièrement volontaires et n'ont pas suivi tout format standard. Ils ont inclus typiquement des commentaires qui déclarent que la gestion, à travers ses contrôleurs internes, a périodiquement réparti la qualité de ses contrôles internes. Les commentaires de la "assurance négative" ont indiqué que rien n'a été trouvé pour indiquer qu'il peut y avoir tout problème du contrôle interne dans les opérations.

Le SEC a bientôt fait tomber l'exigence pour un rapport séparé sur les contrôles internes de comptabilité comme partie du compte rendu annuel aux actionnaires mais a promis la publication d'un nouveau règlement à une date plus tardive.

Avant SOx, l'AICPA était responsable pour publier des niveaux de la vérification externe à travers Déclarations en Vérifiant des Niveaux (SAS). Ces niveaux ont formé la base de la révision de l'agent de contrôle extérieur de l'adéquation et justice de situations de trésorerie publiées.

Pour répondre aux critiques, l'AICPA a publié une série de nouveau SAS sur les critères de vérification du contrôle interne entre 1980 et 1985. Ces SAS inclus le SAS No. 30, le rapport sur le contrôle interne de la comptabilité, qui a fourni le conseil pour la terminologie être utilisé dans les rapports du contrôle de comptabilité internes. Ce SAS n'a pas fourni beaucoup d'aide, cependant, en définissant les concepts sous-jacents de contrôle interne et a été regardé trop peu trop en retard par critiques de la profession de la comptabilité publique.

Le SAS No. 55, Considération de la Structure de contrôle interne dans un Contrôle du bilan financier, étaient un autre nouveau niveau qui a défini le contrôle interne quant à trois éléments clefs:

1. Contrôler l'environnement
2. Système comptable
3. Procédures de commande

Le SAS No. 55 a présenté une approche différente aux contrôles internes compréhensifs qu'avait été utilisé dans le passé, et il a fourni une fondation pour beaucoup de notre compréhension progressive de contrôles internes.

SAS No. 55 a défini le contrôle interne dans un chemin beaucoup plus général qu'était typique pour les agents de contrôle extérieur et à constitue une base pour la définition du rapport COSO.

Le problème dans la veille à l'application des exigences des lois suscitées était lié aux moyens de l'époque. Rappelons-nous que c'était la fin des années 1970 ; dans cette période les systèmes automatisés étaient des gros ordinateurs spécialisés au traitement pat lots, ce qui a construit des difficultés majeurs pour le contrôle à la veille.

## - Rapport du Comité Treadway :

Au cours des années 1970 et début 1980, de nombreuses grandes entreprises des États-Unis ont échoué en raison d'une forte inflation et les taux d'intérêt élevés qui en résultent. De nombreuses entreprises ont déclaré des revenus élevés dans leurs rapports financiers vérifiés, ont souffert d'un effondrement financier peu après la publication de ces rapports. Quelques-uns de ces échecs ont été causés par l'information financière frauduleuse. Néanmoins, plusieurs membres du Congrès ont proposé une législation pour «corriger» ces affaires potentielles et les échecs d'audit.

Des projets de loi ont été rédigés, les audiences du Congrès ont eu lieu, mais aucune législation n'a été adoptée. Toujours en réponse à ces préoccupations ainsi que de l'absence d'action législative, la Commission nationale sur l'information financière frauduleuse a été formée. Elle est composée de cinq organisations professionnelles: l'IIA, l'AICPA, et de la FEI, ainsi que l'American Accounting Association (AAA) et l'Institut des comptables de gestion (IMA). L'AAA est une organisation professionnelle pour les comptables académiques. L'IMA est l'organisation professionnelle pour les comptables de gestion ou de coût.

La Commission nationale sur l'information financière frauduleuse est venue à être appelée la Treadway Commission après le nom de son président. Ses principaux objectifs étaient d'identifier les facteurs de causalité qui ont permis l'information financière frauduleuse et faire des recommandations afin de réduire leur incidence.

Le rapport final de la Commission Treadway a été publié en 1987 et contient des recommandations aux directions, aux conseils d'administration et au public de la profession comptable. Elle a de nouveau appelé à des rapports de gestion sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et a souligné les éléments clés de ce que c'était que devrait être un système de contrôle interne, y compris un environnement de contrôle, des codes de conduite, un comité de vérification compétent et engagé, et une solide fonction d'audit interne.

Bien qu'il n'a émis aucune des normes, le rapport Treadway était important dans l'élévation du niveau de préoccupation et de rapports en ce qui concerne l'attention sur le contrôle interne.(2)

---

(2) Brink's MODERN INTERNAL AUDITING- A Common Body of Knowledge - 7TH EDITION ROBERT MOELLER John Wiley & Sons, Inc.- 2009.

## 2. Définition du contrôle interne : (1)

Les auditeurs externes, les experts-comptables et les commissaires aux comptes ont été les initiateurs au développement du contrôle interne. Cela se justifie par les « objectifs spécifiques » liés à leur travail en l'occurrence : « la certification de la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et résultats ». Ces initiateurs ont démontré que la mise en œuvre adéquate et exhaustive du contrôle interne dans les départements comptables et financiers permet d'atteindre des résultats réguliers, sincères et fidèles.

Parmi les nombreuses définitions du contrôle interne on trouve celle donnée par l'ordre des experts-comptables français en 1977 : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Celle du « Consultative Committee of Accountancy » de Grande-Bretagne donnée en 1978: « *Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées .* »

Et celle de « l'American Institute of Certified Public Accountants », en la même année 1978: « *Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction.* »

Depuis l'apparition des référentiels en matière de contrôle interne, nous avons eu de nouvelles définitions : (2)

Ainsi, selon le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

---

(1) théorie et pratique de l'audit interne – page 135

(2) une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne –louis vauris et florence fradin- audit interne enjeux et pratiques à l'international- Groupe Eyrolles, 2007

Pour le COCO : « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- efficacité et efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. »

La définition du Turnbull, elle, est la suivante : « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés:

- facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux, opérationnels, financiers, de conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs ; ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude, et l'assurance que le passif est identifié et géré ;
- aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation ;
- aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes relatives à la conduite des affaires. »

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 qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

### **3. Les objectifs du contrôle interne**

L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs Permanents qui concernent tous les membres du personnel et qui donnent une assurance raisonnable quant à leur réalisations. (1)

---

(1) théorie et pratique de l'audit interne – page 135

Les quatre référentiels identifient les trois mêmes catégories d'objectif : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. (1)

### **A. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles**

Cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.

Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité.

Pour bien refléter son image, l'entreprise est encouragée à bien gérer et présenter ses informations. Pour se faire, les informations présentées par l'entreprise nécessiteront d'être :

- fiables et vérifiables ;
- exhaustives ;
- pertinentes ;
- disponibles.

#### **Fiables et vérifiables**

Une information fiable est une information concluante et facilement accessible.

Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. Cela affirme que le contrôle interne est constitué d'un système de preuve.

#### **Exhaustives**

Une information exhaustive est une information complète. Ce qui veut dire que toutes les informations sont enregistrées.

#### **Pertinentes**

L'information est pertinente est une information qui répond aux objectifs.

#### **Disponibles**

Une information disponible est une information qui arrive à temps.

Le COCO et le Turnbull ont complété cette définition en élargissant cette notion de fiabilité par l'éclaircissement que l'information en provenance de l'extérieur comme de l'intérieur doit être fiable.

---

(1) une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne –Louis vaurs et Florence Fradin- audit interne enjeux et pratiques à l'international- Groupe Eyrolles, 2007



## **B. Le respect des lois, règlements et contrats**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc...), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de:

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables;
- Etre en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique);
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes;
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

Le COCO, le Turnbull et le Cadre De Référence de l'AMF(CDR AMF) ont élargi cet objectif en précisant que la conformité de l'organisation avec ses politiques, l'application des orientations de la direction générale et le bon fonctionnement des processus internes de la société sont aussi inclus dans l'objectif en question.

## **C. L'efficacité et l'efficience des opérations**

Le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

La majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

## **D. Limites du contrôle interne**

Les quatre référentiels approuvent qu'il existe des limites inséparables à tout système ou dispositif de contrôle interne et qu'il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable que l'organisation pourra atteindre ses objectifs, mais non une assurance absolue. En conséquence, l'entreprise est tenue d'accepter un certain niveau de risque.

COSO, le COCO et le CDR AMF jugent nécessaire de tenir compte « d'équilibre coûts-avantages », c'est-à-dire de ne pas développer un système de contrôle interne inutilement coûteux, le Turnbull mentionne « l'occurrence de circonstances imprévisibles comme étant une autre limite inhérente au contrôle interne.

## **E .L'efficacité du contrôle interne**

Selon le COSO, le système de contrôle est efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer:

- qu'ils connaissent clairement les circonstances dans lesquelles les objectifs seront atteints ;
- que les états financiers sont fiables ;
- que les lois et les règlements en vigueur sont respectés

Selon le COCO, le contrôle est efficace lorsqu'il fournit une assurance raisonnable que l'organisation pourra réaliser ses objectifs, c'est-à-dire que l'entreprise juge acceptables les risques non contrôlés (résiduels) de la non atteinte des objectifs.

Cette notion absente du Turnbull. Le CDR AMF « préfère insister sur la pertinence du système de contrôle interne. Selon celui-ci, des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et l'exemplarité sont des préalables à la mise en œuvre d'un bon dispositif de contrôle interne et conditionne son efficacité et sa crédibilité ».

### **4. Les spécificités du contrôle interne (1)**

Elles peuvent s'apprécier sous trois aspects :

- la dimension culturelle ;
- la dimension universelle ;
- la dimension relative.

### **A .La dimension culturelle**

L'auditeur interne qui a à estimer les contrôles internes de la fonction auditée ne peut le faire qu'en se mettant dans le cadre culturel de son entreprise.

En observant les deux « extrémités du spectre », on peut définir deux catégories d'organisation:

- Dans celles qui sont relativement jeunes et en plein développement, où l'urgence est la règle, où une occasion perdue peut peser sur les résultats, les freins à l'action et à la décision nécessitent d'être réduits au minimum indispensable. On fonctionne donc avec un contrôle interne léger, peu contraignant, garantissant l'essentiel mais laissant suffisamment de souplesse pour permettre l'action rapide.

Il est impératif de s'imprégner de la culture ambiante pour recommander un contrôle interne adapté. Mais un « contrôle interne souple et léger » ne se traduit pas par « insuffisance », voire « absence » de contrôle interne.

- À l'opposé, pour des entreprises complexes, arrivées à maturité, dont les risques sont proportionnels à l'importance des affaires, on attache beaucoup d'importance à la précision des procédures, au rationalisme des organisations et à l'exhaustivité des informations. Il est préférable de recommander des ajustements et des modifications qui vont viser à construire un ensemble de dispositifs précis, complets, complexes.

Entre ces deux extrêmes, on trouve toute la gamme des situations intermédiaires, mais dans tous les cas la règle subsiste que l'appréciation du contrôle interne ne saurait se faire *in abstracto* ; elle doit impérativement prendre en compte le milieu culturel et s'y adapter.

## **B .La dimension universelle**

Le contrôle interne concerne toutes les activités de l'organisation, il se construit avec les mêmes dispositifs, il s'apprécie avec les mêmes outils et la même méthode dans tous les domaines.

Le fonctionnement d'une unité de fabrication dans une usine, le service formation d'une entreprise, le département publicité, la gestion des archives ou le fonctionnement du Centre informatique, tous sont justiciables du contrôle interne dont la mise en œuvre va permettre de les maîtriser.

## **C .La dimension relative**

Mais cette incontestable universalité du principe s'accompagne d'une relativité dans l'application. Le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Le dire n'a l'air de rien, mais c'est dénoncer nombre de pratiques perverses, c'est « *clouer au pilori tous ceux qui font du contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne ce faisant créent des dysfonctionnements, des pertes d'efficacité, des immobilismes coûteux* ».

Il faut dire que le contrôle interne n'est la propriété ni des experts-comptables, ni des commissaires aux comptes, ni des auditeurs internes : il est la propriété des managers. Ces derniers savent bien que le contrôle interne est, dans la mise en œuvre de ses différents éléments, de surcroît limité par la notion d'équilibre coûts/bénéfices que chacun appréciera selon le contexte.

## **5. Les composantes du contrôle interne (1)**

Le comparatif s'effectuera à partir de la typologie établie par le COSO. Puisque c'est le leader des référentiels historiquement parlant.

« Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments corrélés :

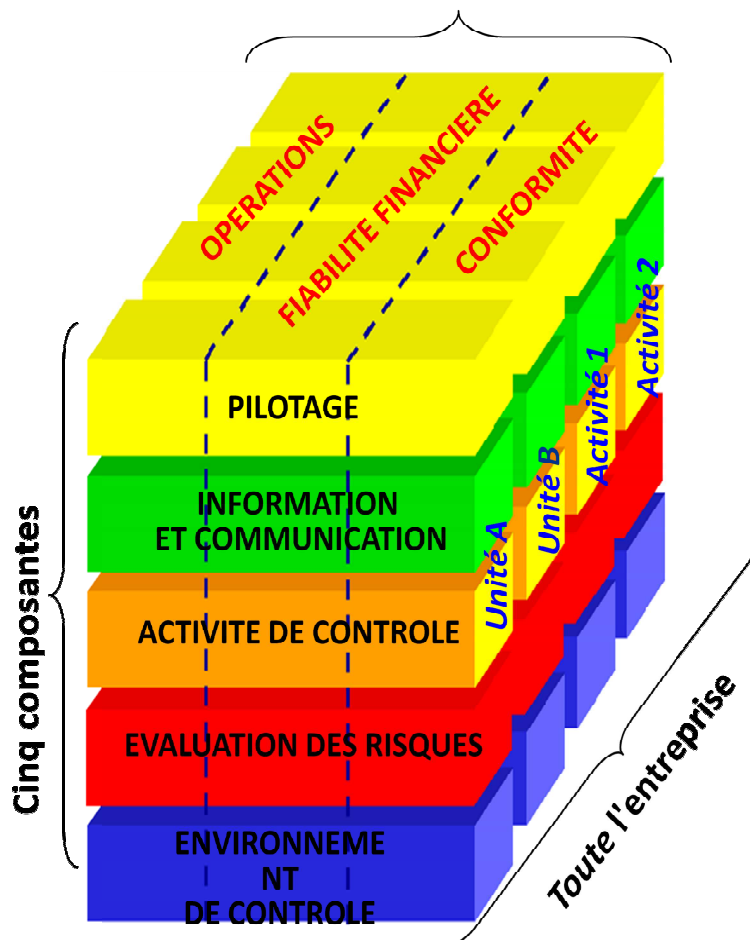
- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage ».

« Selon le COCO, le contrôle interne est composé de quatre grands critères inter reliés, orientés vers l'action : ceux relatifs au but contribuent à affirmer l'orientation de l'organisation ; ceux concernant l'engagement permettent d'affirmer l'identité et les valeurs de l'organisation ; les critères relatifs à la capacité aident à affirmer la compétence de l'organisation ; enfin ceux afférents au suivi et à l'apprentissage contribuent à affirmer l'évolution de l'organisation ».

---

(1) une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne –louis vauers et florence fradin- audit interne enjeux et pratiques à l'international- Groupe Eyrolles, 2007

## Trois objectifs de contrôle interne



**Source :** Le référentiel COSO et sa portée universelle -Thierry Colatrella – Partner- colloque international audit interne algerie 24 -06.2012

« Le Turnbull, lui, indique uniquement que le système de contrôle interne comporte:

- les activités de contrôle ;
- les processus d'information et de communication ;
- les processus pour piloter et suivre l'efficacité du contrôle interne ».

« Selon le CDR AMF, le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien qu'elles soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être réalisée différemment selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces cinq composantes sont une organisation adaptée, la diffusion en interne d'informations pertinentes, un système visant à recenser et analyser les principaux risques, des activités de contrôle, enfin une surveillance permanente ».

### ***A . L'environnement de contrôle***

Selon le COSO, l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, il la traduit d'une façon favorable pour la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant acceptable par tout le monde. Il forme la base de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

« Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ; la philosophie des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ; enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs ».

### **- Intégrité et éthique**

Le COSO et le COCO se consentent que des « valeurs éthiques, dont l'intégrité », nécessitent d'être communiquées au sein de l'organisation et être interprétées dans un « code de conduite ». Et qu'à travers leur influence, la direction et le conseil d'administration sont appelés à donner l'exemple.

Pour le CDR AMF, ces éléments ont été traités en tant qu'éléments essentiels à la mise en œuvre du contrôle interne, mais pas comme des composantes.

Pour Le Turnbull, la direction générale affirme par ses actions et ses politiques son engagement en faveur de l'intégrité.

### **- Politique en matière de ressources humaines**

En matière de RH, et selon le COSO, le COCO et le CDR AMF, « les politiques et pratiques » sont définies en fonction des objectifs de l'organisation.

Le COSO clarifie que le système de contrôle interne comprend la notion de récompense et des mesures disciplinaires pour toute violation des règles de comportement installées.

Le COCO et le Turnbull, eux, conduisent la notion de « climat de confiance », qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs en rendant la circulation des informations plus facile. Pour cela, le COCO comme le COSO a introduit des mesures de récompense.

### **- Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilités**

Le COSO, le COCO et le CDR AMF s'accordent que les responsabilités et les pouvoirs accordés aux membres de l'organisation seront en fonction des objectifs arrêtés.

Le COCO et le CDR AMF ajoutent que ces responsabilités et pouvoirs nécessitent d'être communiqués par le biais de descriptions de tâches ou de fonctions.

Ainsi, le Turnbull, clarifie que « les pouvoirs et les responsabilités doivent être clairement définis de telle sorte que les décisions soient prises et les actions effectuées par les personnes appropriées. La société doit communiquer à ses salariés ce qui est attendu d'eux et leur espace de liberté d'action ».

### **- Compétences**

Le COSO, le Turnbull et le CDR AMF admettent que les membres de l'organisation doivent avoir les connaissances et les compétences indispensables à la réalisation de leurs fonctions.

### - **Conseil d'administration et comité d'audit**

Selon le COSO, le conseil d'administration et le comité d'audit pèsent fort sur l'environnement de contrôle et la culture de l'organisation.

En raison de son importance, le conseil d'administration ou un organe semblable (comité d'audit, par exemple) constitue un facteur primordial de l'efficacité du contrôle interne. Pour que les activités de la direction soient strictement observées avec un point de vue différent et avec une volonté de réagir face à des agissements incorrects, il est important que le conseil soit composé, en partie, d'administrateurs indépendants.

### - **Philosophie et style de management**

D'après le COSO, la conduite des affaires de l'entreprise et le niveau de risques acceptés sont influencés par la philosophie et le style de management.

### - **Structure de l'entreprise**

Selon le COSO, quelle que soit la structure retenue, les activités d'une entreprise nécessitent d'être organisées de manière à servir facilement la mise en œuvre des politiques de réalisation des objectifs précisés.

### - **Les risques**

Selon le COSO et le CDR AMF, l'évaluation des risques est l'une des cinq composantes du contrôle interne. Pour le Turnbull, le conseil est appelé à adopter une approche fondée sur les risques pour installer un système de contrôle interne solide. Et selon le COCO, le contrôle est fort si les risques résiduels de non réalisation des objectifs de l'organisation sont jugés acceptables.

### - **Les objectifs**

Les quatre référentiels s'accordent à dire que la fixation des objectifs forme une exigence préalable à l'évaluation des risques. Pour l'ensemble de ces référentiels, ces objectifs nécessitent d'être clairs et compréhensibles par les membres de l'organisation. Il est aussi préférable, qu'ils soient communiqués et mesurables.

### - **L'identification des risques**

Les quatre référentiels estiment que l'identification des risques est un processus permanent. Le COSO et le COCO soulignent sur le fait que tous les risques, nécessitent d'être identifiés. Si le COSO insiste sur le fait de distinguer entre les procédures d'évaluation du risque – de tous les risques – et d'analyse de risques, pour limiter les risques importants, le COCO préfère intégrer la notion du coût pour séparer les risques importants des risques rarement avantageux.

Le COCO et le Turnbull ajoutent que la communication des risques jugés acceptables par le Conseil et le management à l'ensemble des membres de l'organisation est impérative.

Le CDR AMF évoque un système qui vise à recenser et à analyser les principaux risques.

## - **L'analyse des risques**

Les quatre référentiels exposent que les risques identifiés nécessitent d'être analysés et évalués en fonction essentiellement de deux critères : leur probabilité d'occurrence et leur impact.

## - **Les procédures de gestion des risques**

Les quatre référentiels soulignent qu'une fois identifiés et analysés, les risques nécessitent être gérés.

Pour le COSO et le Turnbull, le rapport coûts/bénéfices des procédures qui seront développées pour gérer ces risques mérite d'être étudié.

Si pour le Turnbull, les politiques de gestion des risques sont décidées par le conseil, pour le COSO et le CDR AMF, ces procédures sont déterminées par le management.

## ***B .Les activités de contrôle***

Selon le COSO, les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures qui participent à garantir la mise en action des orientations provenant du management.

Les quatre référentiels conviennent que les activités de contrôle sont des normes ou procédures prises pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation et doivent être coordonnées.

Si le Turnbull met l'accent sur le besoin permanent d'adapter ces activités de contrôle, le COCO, quant à lui, indique que le rapport coûts/bénéfices doit être considéré avant de développer de nouvelles activités de contrôle.

Le COSO, le COCO ainsi que le CDR AMF indiquent qu'une attention particulière doit être portée aux activités de contrôle dédiées aux systèmes d'information.

## **C .Typologie des activités de contrôle**

### - **Le COSO**

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. Trois catégories d'opérations de contrôle se rattachant aux objectifs généraux de l'entreprise peuvent être distinguées : le domaine opérationnel, l'information financière et le respect des contraintes légales et réglementaires.

Les contrôles peuvent s'appliquer spécifiquement à un domaine, ou en recouper plusieurs. Il existe de nombreux types d'activités de contrôle, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection, de contrôles manuels ou informatiques, ou encore de contrôles hiérarchiques : analyses effectuées par le management, gestion des activités ou des fonctions, traitement des données, contrôles physiques, indicateurs de performance, séparation des tâches.

### - **Le COCO**

Les activités de contrôle nécessiteraient être conçues de façon à faire partie intégrante de l'organisation, compte tenu des objectifs de celle-ci, des risques susceptibles de nuire à l'atteinte de ces objectifs et de l'interrelation entre les éléments de contrôle.

Les activités de contrôle constituent des procédures standard mises pour fournir l'assurance que les processus fonctionnent comme prévu et qu'ils répondent aux exigences des politiques de l'organisation. Chaque membre de l'organisation est susceptible d'avoir une responsabilité à l'égard des activités de contrôle. La décision d'en ajouter faudrait tenir compte des coûts, des avantages et des risques résiduels acceptables.

### - **Le CDR AMF**

Les activités de contrôle nécessitent être proportionnelles aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore hiérarchiques.

## **D .Intégration des activités de contrôle à l'évaluation des risques**

### - **Le COSO**

Parallèlement à l'évaluation des risques, le management nécessite déterminer et mettre en œuvre le plan d'action destiné à les maîtriser. Une fois déterminées, ces actions devront également servir à définir les opérations de contrôle appliquées pour garantir leur exécution correcte et en temps voulu.

### - **Le COCO**

Les activités de contrôle nécessiteraient être conçues de façon à faire partie intégrante de l'organisation, compte tenu des objectifs de celle-ci, des risques susceptibles de nuire à l'atteinte de ces objectifs et de l'interrelation entre les éléments de contrôle.

### - **Le Turnbull**

Les procédures et contrôles nécessitent être régulièrement adaptés et prendre en compte les risques émergents ou changeants ou les défaillances opérationnelles.

## **E .Contrôle des systèmes d'information**

### - **Le COSO**

Les systèmes d'information, qui jouent un rôle croissant dans la gestion des entreprises, nécessitent impérativement être contrôlés. Ces opérations peuvent être réparties en deux groupes : les contrôles globaux et les contrôles applicatifs.

Les premiers portent habituellement sur les opérations du centre de traitement, l'acquisition et la maintenance des logiciels d'exploitation, les contrôles d'accès, le développement et la maintenance des applications. Les contrôles applicatifs, eux, comprennent des procédures



programmées à l'intérieur même des logiciels d'application ainsi que des procédures manuelles associées, assurant le contrôle du traitement des différentes transactions. Ces contrôles s'appliquent à l'ensemble des systèmes, qu'il s'agisse des ordinateurs centraux, des mini-ordinateurs ou de l'environnement utilisateur.

### - **Le COCO**

Certaines activités de contrôle sont propres au système d'information, par exemple le contrôle de l'accès aux logiciels et au matériel, la sauvegarde et la reprise, le contrôle de la programmation, etc.

### - **Le CDR AMF**

Une attention toute particulière est portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient les systèmes d'information nécessitent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées.

Leur continuité d'exploitation est assurée au moyen de procédures de recours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements, nécessitent faire l'objet d'une documentation.

## ***F. Information et communication***

Les quatre référentiels affirment que l'information nécessite être pertinente, fiable et diffusée en temps opportun aux personnes qui en ont besoin pour leur permettre d'assurer leurs responsabilités, et que les besoins en information ainsi que les systèmes d'information nécessitent évoluer en fonction des changements de l'environnement.

Le COSO et le Turnbull précisent qu'il est nécessaire de prévoir des systèmes de communication permettant aux individus de faire remonter des problèmes ou des questions délicates.

## ***G. Le pilotage***

Les quatre référentiels conviennent de la nécessité de mettre en œuvre un processus de pilotage du contrôle interne et de réaliser des évaluations ponctuelles de son efficacité, notamment par le biais d'auto-évaluations ou encore de revues réalisées par l'audit interne.

Mis à part des différences de vocabulaire (le COSO parle de pilotage et d'évaluation, le CDR AMF de surveillance), peu de différences existent entre les deux approches. Elles mettent en avant la nécessité de contrôler le dispositif du contrôle interne pour s'assurer de son bon fonctionnement, ces contrôles se faisant de façon permanente et périodique. Le COSO souligne que les contrôles périodiques peuvent se faire par auto-évaluation ou grâce aux travaux d'auditeurs internes. Le CDR AMF, lui, ne mentionne que les travaux effectués par l'audit interne.

Si le COSO note que le management peut utiliser les travaux effectués par les auditeurs externes, le CDR AMF y ajoute ceux réalisés par les éventuelles instances réglementaires de supervision (commission bancaire par exemple), lorsque cela est prévu par les textes.

## **Processus d'évaluation**

### **- Le COSO**

L'évaluation d'un système de contrôle interne constitue un processus en soi. Ceci implique de comprendre chaque activité de l'organisation et chaque élément de contrôle interne évalués. Ce processus suppose l'analyse de la structure du système de contrôle interne et des résultats des tests effectués, menée dans le cadre de critères définis, afin de pouvoir déterminer si le système permet d'obtenir une assurance raisonnable de réalisation des objectifs fixés.

### **- Le CDR AMF**

Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement nécessitent être mis en place. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

## **Opérations courantes de pilotage**

### **- Le COSO**

Ces opérations comprennent les activités courantes de gestion et de supervision, les analyses comparatives, les rapprochements d'informations et d'autres tâches courantes.

### **- Le CDR AMF**

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la direction générale, la surveillance prend notamment en considération l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Surveillance et veille mènent à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

## **Évaluations ponctuelles**

### **- Le COSO**

Si les opérations courantes de pilotage fournissent ordinairement d'intéressantes informations sur l'efficacité des autres éléments du contrôle interne, il peut être avantageux de porter de temps en temps un regard neuf sur l'efficacité du système, cela peut pareillement être l'occasion de déterminer si les opérations courantes de surveillance continuent d'être efficaces.

Les évaluations du contrôle interne varient en étendue et en fréquence, en fonction de l'importance relative des risques couverts par les contrôles, d'une part, et des contrôles visant à les réduire, d'autre part. Ce processus prend souvent la forme d'une auto-évaluation : les personnes responsables d'une unité ou d'une fonction particulière déterminent elles-mêmes l'efficacité des contrôles s'y appliquant.

Les auditeurs internes évaluent régulièrement le contrôle interne. De même, le management peut se servir des travaux effectués par les auditeurs externes dans le cadre de leur propre évaluation de l'efficacité du contrôle interne.

Les éléments et les critères s'appliquent au système de contrôle interne dans son ensemble. Pour une catégorie donnée, les cinq critères doivent être remplis afin de conclure à l'efficacité du contrôle interne.

### - **Le COCO**

La direction nécessiterait évaluer périodiquement l'efficacité du contrôle dans l'organisation et transmettre les résultats de son évaluation aux personnes obligatoirement concernées. La fréquence et le détail de l'examen varient suivant la nature et l'importance de l'objectif et des risques connexes. L'évaluation du contrôle dans une organisation peut être faite de façon informelle (contacts directs), en ayant recours à des vérificateurs, et au moyen d'autoévaluation.

Les résultats de ces évaluations seront communiqués. Les personnes responsables, individuellement ou en équipe, de la réalisation d'objectifs, nécessitent également l'être de l'efficacité du contrôle qui contribue à la réalisation de ces objectifs et communiquer les résultats de ces évaluations aux personnes auxquelles elles nécessitent rendre des comptes. Quelle que soit la façon de mener l'évaluation, il faut en dévoiler les conclusions pour boucler la boucle de l'obligation de rendre compte envers les personnes responsables de l'ensemble de l'organisation (par exemple, le conseil d'administration).

### - **Le Turnbull**

Le management est responsable de la mise en œuvre d'un processus continu de pilotage afin de s'assurer de l'application des politiques, des procédures et des activités relatives au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce processus inclut des auto-évaluations, la confirmation par les membres de l'organisation du respect des politiques et du code de conduite, des audits internes ou d'autres revues effectuées par le management.

Un tel processus doit permettre de s'assurer que l'organisation est à même de réévaluer ses risques et d'adapter les contrôles en fonction des modifications de ses objectifs, de son activité ou de l'environnement externe.

Des communications, relatives à l'efficacité du processus de pilotage, nécessitent être réalisées, au moment opportun, auprès du Conseil et doivent inclure :

- l'évaluation de tous les risques significatifs ;
- l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne au regard de ces risques ;
- l'identification de toutes les faiblesses ou les défaillances de contrôles, en précisant l'impact qu'ils ont, auraient, ou peuvent avoir sur la société ;
- les actions prises pour pallier et rectifier ces dysfonctionnements.

## **Évaluation annuelle**

Selon le Turnbull, le conseil définit le processus relatif à la revue d'efficacité du contrôle interne, tous les contrôles internes y étant soumis (opérationnels, de conformité, financiers). Durant l'année, il revoit les rapports du management relatifs au contrôle interne et :

- identifier les risques significatifs et évaluer comment ils ont été identifiés, mesurés et gérés ;
- évaluer l'efficacité du système de contrôle interne permettant de gérer les risques significatifs, en particulier au regard des défaillances ou des faiblesses de contrôle interne qui lui auraient été rapportées ;
- considérer si les actions nécessaires sont prises à temps pour remédier aux faiblesses et aux défaillances identifiées ;
- considérer si les points faibles identifiés indiquent la nécessité d'un suivi renforcé du système de contrôle interne.

L'évaluation annuelle du conseil nécessite de prendre en compte plusieurs paramètres. Il s'agit tout d'abord des changements intervenus durant l'année et de la capacité de l'entreprise à répondre à ces changements.

Il nécessite également d'examiner le périmètre et la qualité du suivi relatif aux risques et au système de contrôle interne réalisé par le management et, le cas échéant, le travail réalisé par l'audit interne et les autres fonctions d'assurance.

Le conseil prend aussi en compte l'étendue et la fréquence des communications de ses différents comités, permettant de construire une évaluation annuelle, ainsi que l'impact des défaillances et des faiblesses significatives de contrôle interne qui ont, auraient ou pourraient avoir des conséquences sur la performance de l'entreprise.

Enfin, il nécessite de considérer l'efficacité du processus de reporting de l'entreprise.

### **Faiblesse de contrôle interne et remontée de l'information**

Selon le COSO, les faiblesses du système de contrôle interne d'une organisation peuvent être identifiées lors des opérations courantes de pilotage, des évaluations séparées du système de contrôle interne, ainsi que par des tiers.

Une faiblesse peut correspondre à une carence observée, potentielle ou réelle, ou être une opportunité de renforcer le système de contrôle interne, afin d'accroître la probabilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

### **Remontée des informations**

Le COSO précise que toutes les faiblesses de contrôle interne susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise nécessitent être signalées aux responsables habilités à prendre des mesures appropriées. Il est nécessaire de tenir compte de l'impact de la faiblesse détectée pour déterminer si elle nécessite être signalée.

Il est essentiel non seulement de signaler la transaction ou l'événement, mais également de procéder à une nouvelle évaluation des contrôles potentiellement défectueux. On peut avancer l'idée que tout problème est suffisamment significatif pour justifier la recherche des conséquences sur le contrôle.

## **Personnes à informer**

### **- Le COSO**

Les faiblesses du contrôle interne nécessitent non seulement être signalées à la personne responsable de la fonction ou de l'activité concernée, celle-ci pouvant prendre toute mesure corrective, mais également à son supérieur hiérarchique, direct ou non, dans la structure.

### **- Le CDR AMF**

La direction générale ou le directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le conseil des principaux résultats des surveillances et des examens ainsi exercés.

## **6. Les acteurs du contrôle interne et leur responsabilité(1)**

Le COSO, le COCO et le CDR AMF considèrent que le contrôle interne est l'affaire de tous les collaborateurs de la société. Toutefois, trois acteurs sont cités communément par les quatre référentiels étudiés : le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel.

Ces quatre référentiels font également référence de manière implicite (COCO) ou explicite (COSO, Turnbull, CDR AMF) à la fonction d'audit interne. Pour le COSO et le CDR AMF, la responsabilité de l'audit interne réside dans l'évaluation du système de contrôle interne et de son efficacité. Les deux référentiels reconnaissent le rôle éminent de l'audit interne en matière de contrôle, tout en affirmant qu'il n'a pas de responsabilité dans sa mise en place.

Le COSO, lui, consacre des parties clairement identifiées à trois autres acteurs et à leur responsabilité en matière de contrôle interne à savoir le comité d'audit, les cadres financiers, et les tiers.

En matière de responsabilité du système de contrôle interne, les référentiels divergent. Bien qu'ils reconnaissent tous au conseil d'administration un rôle important en matière de contrôle interne, le Turnbull est le seul référentiel qui lui attribue la responsabilité principale. Pour le COSO, cette responsabilité revient au management et en particulier au P-DG, premier responsable du système de contrôle interne. Le COCO, quant à lui, n'attribue pas de responsabilité ultime : partout dans l'organisation, les personnes participent au contrôle et en ont la responsabilité.

Le rôle du conseil pour le CDR AMF apparaît plus limité que dans le référentiel COSO. Alors que selon ce dernier, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par trois acteurs (le conseil, les dirigeants et le personnel), le CDR AMF distingue clairement la direction générale et le directoire, qui conçoivent le dispositif de contrôle interne, et le personnel, qui est chargé de sa mise en œuvre.

---

(1) une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne –louis vauris et florence fradin- audit interne enjeux et pratiques à l'international- Groupe Eyrolles, 2007

## ***A .Le conseil d'administration***

### **Le COSO**

Le conseil d'administration et le comité d'audit supervisent le système de contrôle interne. En fait, tous les comités du conseil d'administration, de par leur rôle de supervision, constituent des éléments importants du système de contrôle interne.

### **Le COCO**

Le conseil d'administration est responsable de la gérance de l'organisation, y compris des fonctions de contrôle dans les domaines suivants :

- approbation et surveillance du respect de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation ;
- approbation et surveillance des valeurs éthiques de l'organisation ;
- surveillance du contrôle de gestion ;
- évaluation de la direction générale ;
- supervision des communications externes ;
- appréciation de l'efficacité du conseil.

### **Le Turnbull**

Le conseil est responsable du système de contrôle interne de l'organisation. Il met en place les politiques de contrôle interne et recherche régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il s'assure que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

### **Le CDR AMF**

Le niveau d'implication des conseils en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre. Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. Si nécessaire, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et aux vérifications jugés opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée.

## ***B .Le comité d'audit***

### **Le COSO**

Le comité d'audit (ou le conseil d'administration en l'absence d'un tel comité) occupe une position privilégiée : il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. Le comité d'audit, agissant en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier les tentatives de la direction d'« outrepasser » le système de contrôle interne d'une part, et d'autre part, pour agir en conséquence. Il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence.

### **Le CDR AMF**

Lorsqu'il existe, le comité d'audit effectue une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, il peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il est en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

## ***C .Le management***

### **Le COSO**

Le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne. Le P-DG assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du système de contrôle interne. Pour cela, il s'assure de l'existence d'un environnement de contrôle positif et donne l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle.

Les directeurs des différentes entités sont responsables du contrôle interne lié aux objectifs de celles-ci. Ils pilotent le développement et la mise en œuvre des normes et des procédures de contrôle interne destinées à permettre la réalisation des objectifs de l'unité, et s'assurent qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la société.

Le P-DG ayant l'ultime responsabilité du système de contrôle interne doit rendre compte au conseil d'administration de tout ce qui s'y rapporte.

### **Le COCO**

Les membres de la direction participent au contrôle et ont la responsabilité d'en rendre compte.

### **Le Turnbull**

Le rôle du management est d'appliquer les politiques de contrôle et de risques définies par le conseil. Pour cela, le management doit évaluer les risques encourus par l'organisation, définir, mettre en œuvre et piloter un système de contrôle interne fiable.

### **Le CDR AMF**

Le directeur général ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société.

Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

## ***D .Les cadres financiers***

Pour le COSO, les cadres financiers et leurs équipes jouent un rôle de pilotage particulièrement important, puisque leurs activités de contrôle sont exercées sur la structure de l'entreprise, non seulement de haut en bas, mais également de façon transversale à travers les autres unités opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le directeur financier, le directeur des services comptables, le contrôleur de gestion et les autres acteurs de la direction financière, jouent un rôle déterminant dans la façon dont le contrôle est exercé par le management. Le directeur financier (ou le directeur des services comptables), nécessite tenir une place cruciale dans la détermination des objectifs et l'établissement de la stratégie de l'organisation, dans l'analyse des risques et la prise de décision concernant la façon de gérer les changements ayant un impact sur l'organisation.

Quant au CDR AMF, il souligne que les cadres financiers nécessitent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

## ***E .Les autres membres du personnel***

### **Le COSO**

Il précise que dans une certaine mesure, le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit donc être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Le contrôle interne est l'affaire de tous et les rôles et responsabilités de l'ensemble des membres du personnel nécessitent être clairement définis et efficacement communiqués.

### **Le COCO**

La responsabilité du contrôle existe partout dans l'organisation en relation avec l'obligation de rendre compte de l'atteinte des objectifs. Les responsables, individuellement ou en équipe, de la réalisation d'objectifs nécessitent également être chargés de l'efficacité du contrôle qui contribue à la réalisation de ces objectifs et communiquer les résultats de ces évaluations aux personnes auxquelles elles nécessitent rendre des comptes.

### **Le Turnbull**

Il précise que les employés nécessitent avoir les compétences, la connaissance, l'information et l'autorité nécessaires pour établir et suivre le système de contrôle interne. Pour cela, ils doivent connaître et comprendre les objectifs de la société, le marché sur lequel celle-ci évolue et les risques auxquels elle fait face.

### **Le CDR AMF**

Chaque collaborateur concerné nécessiterait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, mais aussi des contrôleurs internes, qui nécessitent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

## ***F .Les auditeurs internes***

### **Le COSO**

Les auditeurs internes procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations. Les normes émises par l'IIA précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation ainsi qu'une évaluation qualitative des performances réalisées par les individus lors de l'exécution des tâches qui leur sont attribuées. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du système de contrôle interne. Ceci relève de la responsabilité du P-DG et de l'encadrement supérieur (y compris, éventuellement, le responsable du département d'audit interne). C'est dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne que les auditeurs internes jouent un rôle important, contribuant ainsi à préserver l'efficacité de ces systèmes.

### **Le Turnbull**

Les sociétés ne disposant pas d'une fonction d'audit interne nécessitent revoir régulièrement leur besoin en la matière. Le conseil s'assure de façon annuelle du besoin de cette fonction. Ce besoin varie en fonction de divers critères (taille, diversité, complexité des entreprises, nombre d'employés...).



Il est indiqué qu'en l'absence de fonction d'audit interne, le management applique d'autres processus de suivi de manière à lui fournir, ainsi qu'au conseil, l'assurance que le système de contrôle interne fonctionne comme prévu. Dans ce cas, le conseil s'assure qu'un tel processus fournit une assurance suffisante et objective.

### Le CDR AMF

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne, mais n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte des principaux résultats de la surveillance exercée à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux.

### ***G. Les tiers***

Selon le COSO, plusieurs catégories de tiers peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, parfois grâce à des actions menées parallèlement à celles de la société. Dans d'autres cas, les tiers peuvent fournir des informations utiles à l'entité dans ses activités de contrôle interne.

Parmi ces tiers, le COSO cite les auditeurs externes, les législateurs et les autorités de tutelle, les tiers ayant une interaction avec l'entité, les analystes financiers, la presse...

## Section 2 : la deuxième station ; le management des risques

*« Planifier sans risque c'est décider sans gloire » Napoléon Bonaparte.*

L'incertitude est une donnée indispensable à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques.

L'incertitude est source d'évènements susceptibles de créer (opportunités) ou de détruire (risques) de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

Ce management des risques s'est amplifié de l'importance dans l'entreprise surtout après l'adoption de la loi dite de Sarbanes-Oxley en 2002 par la SEC.

Dans cette section, nous allons étaler notre travail sur les points suivants :

- la loi sarbanes-oxley
- définition des risques
- une petite histoire du risque
- les parties prenantes aux risques
- définition du management des risques
- typologie des risques
- la cartographie des risques
- traitement des risques

## 1. La loi Sarbanes Oxley(1)

Les Etats-Unis ont connu de nombreux scandales financiers en 2001. Et en 2002, il y a eu notamment l'affaire ENRON, ainsi que l'affaire XEROX entre autres. Suite à cela, la législation américaine a décidé la mise en oeuvre d'une loi, une loi dite «Loi Sarbanes-Oxley ». Cette loi a été votée par le Congrès puis ratifiée par le Président J.W Bush en juillet 2002.

Cette loi est considérée comme l'une des plus importantes réformes des marchés financiers américains depuis les lois « Securities Act » en 1933 et « Securities Exchange Act » en 1934.

La loi Sarbanes-Oxley est fondée sur 3 principes fondamentaux :

- *L'exactitude*
- *L'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires*
- *L'indépendance des organes vérificateurs.*

### A .le contenu de la loi sarbanes-oxley

La loi comporte six axes principaux.

#### 1. Certification des comptes

Le directeur général (*Chief Executive Officer, CEO*) et le Directeur Financier (*Chief Financial Officer, CFO*) sont obligés de certifier les états financiers diffusés, au moyen d'une déclaration signée (loi Sarbanes-Oxley, article 302).

#### 2. Contenu des rapports

Les entreprises nécessitent de fournir à la Securities and Exchange Commission (SEC) des informations supplémentaires afin d'améliorer l'accès à l'information et la fiabilité de cette information. Les entreprises nécessitent de rendre publics les ajustements comptables identifiés par les auditeurs, les engagements hors bilan, ainsi que les changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants. En outre, les dirigeants nécessitent de transcrire un rapport sur les procédures du contrôle interne et définir si un code d'éthique a été adopté.

#### 3. Contrôle de la SEC

La SEC devra procéder à un contrôle régulier des sociétés cotées, ce contrôle nécessitant d'intervenir au moins une fois tous les trois ans.

#### 4. Comités d'audit et règles d'audit

Les entreprises nécessitent de mettre en place un comité d'audit indépendant pour superviser le processus de vérification. Ce comité est garant du choix, de la désignation, de la rémunération et la supervision des auditeurs.

Il nécessite également de mettre en place des procédures pour acquérir et traiter les réclamations mettant en cause la comptabilité, les contrôles internes comptables et l'audit, et pour garantir le traitement confidentiel des observations émanant du personnel de la société concernant des problèmes comptables ou d'audit (loi Sarbanes-Oxley, article 301).

---

(1) Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley-par Hervé STOLOWY, Eduard PUJOL et Mauro MOLINARI-Lavoisier *Revue française de gestion*-2003/6 - n° 147

En outre, la loi prévoit la rotation des auditeurs externes (article 203). Par ailleurs, dans le souci de diminuer les conflits d'intérêts, les auditeurs externes ne peuvent offrir à l'entreprise dont ils vérifient les comptes, des services autres que ceux qui sont directement reliés à cette activité (loi Sarbanes-Oxley, article 201).

## **5. Creation du Public Company Accounting Oversight Board**

Dans le cadre de la loi (articles 101-109), un nouvel organisme de réglementation et de surveillance est créé, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Cet organisme nécessite de superviser les cabinets d'audit, établir des normes, conduire des enquêtes et sanctionner les personnes physiques ou morales qui ne respectent pas les règles. Dépendant de la SEC, ce nouvel organisme de contrôle comprend cinq membres nommés par celle-ci, et dispose de pouvoirs d'enquête et de sanction.

## **6. Sanctions**

Des sanctions pénales sont créées et d'autres considérablement renforcées. À titre d'exemple, la certification d'états financiers non conformes à la réglementation est susceptible d'une amende d'un million de dollars ou d'un emprisonnement de 10 ans au plus. En outre, la commission intentionnelle de la même infraction fait passer l'amende à 5 millions de dollars et l'emprisonnement à 20 ans (article 906 de la loi Sarbanes-Oxley).

La falsification de documents dans le but de faire obstacle à une enquête fait l'objet d'une amende à laquelle peuvent venir s'ajouter des peines de prison pouvant atteindre 20 ans (article 802).

## **B . le contrôle interne dans la loi sarbanes-oxley**

Dans le cadre de l'amélioration du contenu des rapports, la loi Sarbanes- Oxley comprend divers articles concernant les nouvelles responsabilités des dirigeants d'entreprise en matière de contrôle interne. Il s'agit particulièrement des articles 302 et 404. Il paraît cependant utile de s'interroger sur l'éventuel diagnostic sur les insuffisances du contrôle interne sous-jacent à la loi Sarbanes-Oxley.

### **1. Insuffisances du contrôle interne**

Alors que la loi Sarbanes-Oxley contient des dispositions très importantes en matière de contrôle interne, on ne trouve pas trace d'un éventuel diagnostic sur les insuffisances de ce contrôle. Par exemple, dans le rapport du Sénat américain (2002) publié à la suite de l'affaire Enron, plusieurs causes de la déroute sont avancées : non-respect des obligations fiduciaires (manque de contrôle du conseil d'administration), comptabilité à haut risque, conflits d'intérêts indésirables, importance du « hors bilan », rémunérations excessives et manque d'indépendance (du conseil d'administration et des auditeurs).

Le contrôle interne n'est aucunement mentionné comme ayant été un « problème » dans le cadre de l'affaire Enron. Aussi, les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley sur le contrôle interne sont généralement présentées sans motivation spécifique mais comme contribuant à l'amélioration de l'information financière.

## **2. Article 302. Certification des états financiers**

Avant d'aborder le contrôle interne proprement dit, il convient de mentionner le fait que, aux termes de l'article 302 de la loi, le directeur général (CEO) et le directeur financier (CFO) de l'entreprise doivent préparer une déclaration, joignant le rapport des auditeurs, qui certifie la validité des états financiers et des indications hors bilan contenues dans le rapport annuel. Cette déclaration nécessite aussi d'indiquer que les états financiers présentent de manière sincère, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière et les résultats de l'activité de l'entreprise.

Cet article qui impose une « certification des états financiers » par les dirigeants a également des conséquences en matière de contrôle interne puisque les dirigeants attestent qu'ils :

- sont garants de la mise en place et du maintien du contrôle interne ;
- ont conçu ce contrôle de telle sorte que toute information significative concernant l'entreprise et les sociétés consolidées est connue par les dirigeants, notamment pendant la période de préparation des rapports périodiques ;
- ont évalué l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise à moins de 90 jours de la publication des rapports ;
- ont présenté dans leur rapport leurs conclusions concernant l'efficacité du contrôle interne fondées sur leur évaluation.

En outre, les dirigeants sont imposés à aviser aux auditeurs et au comité d'audit les déficiences dans le contrôle interne et les fraudes liées au contrôle interne. Enfin, les dirigeants nécessitent de mentionner dans leur rapport s'il y a eu des changements significatifs dans le contrôle interne après la date d'évaluation.

## **3. Article 404. Évaluation du contrôle interne**

La loi exige que chaque rapport annuel contient un rapport sur le contrôle interne qui :

- certifie que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et des procédures pour la communication financière,
- contient une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes.

Quant aux auditeurs, ils doivent faire une attestation, dans leur rapport, sur l'évaluation du contrôle interne exécutée par la direction de l'entreprise.

## **4. Commentaires**

Depuis longtemps, la SEC avait essayé de faire adopter des propositions sur le *reporting* du contrôle interne, mais toute tentative avait avorté jusqu'en 2002, quand la mise en place de la loi Sarbanes-Oxley procure l'occasion, notamment, pour décrire les obligations des sociétés au sujet du contrôle interne.

La réaction des groupes cotés n'a pas été enthousiaste : les réticences qui avaient joué contre les anciennes propositions étant toujours présentes, mais le pouvoir de négociation des sociétés s'est trouvé affaibli suite à la série de scandales des années 2001-2002.

## ARTICLE 302 DE LA LOI SARBANES-OXLEY

“(a) Regulations required – The Commission shall, by rule, require, for each company filing periodic reports under section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 [...], that the principal executive officer or officers and the principal financial officer or officers [...], certify in each annual or quarterly report filed or submitted [...] that:

1. The signing officer has reviewed the report;
2. Based on the officer’s knowledge, the report does not contain any untrue statement of a material fact or omit to state a material fact necessary in order to make the statements made, in light of circumstances under which such statements were made, not misleading;
3. Based on such officer’s knowledge, the financial statements, and other financial information included in the report, fairly present in all material respects the financial condition and results of operations of the issuer as of, and for, the periods presented in the report;
4. The signing officers:
  - A. are responsible for establishing and maintaining internal controls;
  - B. have designed such internal controls to ensure that material information relating to the issuer and its consolidated subsidiaries is made known to such officers by others within those entities, particularly during the period in which the periodic reports are being prepared;
  - C. have evaluated the effectiveness of the issuer’s internal controls as of a date within 90 days prior to the report; and
  - D. have presented in the report their conclusions about the effectiveness of their internal controls based on their evaluation as of that date;
5. The signing officers have disclosed to the issuer’s auditors and the audit committee of the board of directors [...]:
  - A. all significant deficiencies in the design or operation of internal controls which could adversely affect the issuer’s ability to record, process, summarize, and report financial data and have identified for the issuer’s auditors any material weaknesses in internal controls; and
  - B. any fraud, whether or not material, that involves management or other employees who have a significant role in the issuer’s internal controls; and;
6. The signing officers have indicated in the report whether or not there were significant changes in internal controls or in other factors that could significantly affect internal controls subsequent to the date of their evaluation, including any corrective actions with regard to significant deficiencies and material weaknesses. [...].”

## ARTICLE 404 DE LA LOI SARBANES-OXLEY

“(a) Rules required – The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 [...] to contain an internal control report, which shall:

1. State the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and
2. Contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting.

b) Internal control evaluation and reporting. – With respect to the internal control assessment required by subsection (a), each registered public accounting firm that prepares or issues the

audit report for the issuer shall attest to, and report on, the assessment made by the management of the issuer. An attestation made under this subsection shall be made in accordance with standards for attestation engagements issued or adopted by the Board. Any such attestation shall not be the subject of a separate engagement”.

L’objection principale à l’encontre des dispositions de la loi sur le contrôle interne est notamment le coût des procédures d’attestation et du rapport fourni par des auditeurs indépendants pourrait être trop élevé et finalement dépasser la valeur de l’information apportée aux investisseurs.

## **C . conséquences de la loi sarbanes-oxley sur l’organisation de l’entreprise**

« La loi Sarbanes-Oxley, et notamment ses composantes traitant du contrôle interne, va tout d’abord avoir des conséquences sur les entreprises elles-mêmes.

L’objectif de la SEC avec la loi Sarbanes-Oxley est de s’assurer qu’une société met bien en place les procédures nécessaires à la collecte, l’analyse et la diffusion de toute information qui doit être incluse dans les rapports financiers. En raison de l’obligation de certifier les états financiers par la direction de l’entreprise (article 302 de la loi), les sociétés doivent considérer le fait d’adopter des procédures internes particulières pour délivrer ces certifications.

Dans ce contexte, le directeur général et le directeur financier doivent discuter avec le comité d’audit, le conseil d’administration et les auditeurs externes, toute déclaration concernant les états financiers de l’entreprise mentionnée dans les rapports périodiques.

Si l’on en vient au contrôle interne, la loi oblige les entreprises à évaluer, sous la responsabilité de la direction, l’efficacité de la conception et la mise en place des procédures de contrôle. Cette évaluation a pour objectif d’identifier les points faibles de chaque procédure ainsi que toute faiblesse qui puisse mettre en cause la capacité de l’entreprise à collecter, analyser et révéler l’information exigée dans un délai de temps défini. Tout changement dans les procédures de contrôle, y compris les actions correctives qui ont été prises suite à l’identification de faiblesses ou déficiences, doit également être évalué. Avant la publication du rapport annuel, les résultats de cette évaluation doivent être communiqués et réexaminés par la direction et par le conseil d’administration de l’entreprise. La SEC ne propose pas de procédures spécifiques pour diriger cette évaluation.

Chaque entreprise doit plutôt développer les procédures qui s’adaptent le mieux à sa gestion et au déroulement de ses activités. Néanmoins, la SEC propose la création d’un comité dépendant de la direction qui serait responsable de l’évaluation du caractère significatif des informations obtenues

(*materiality of information*) et de la détermination de l’opportunité de leur publication (*determining disclosure obligations on a timely basis*).

Selon la SEC, ce comité peut être formé par les membres suivants:

- le chef comptable (*principal accounting officer*) ;
- le responsable juridique ou membre du management qui rend compte au responsable juridique (*the general counsel or other senior legal official with responsibility for disclosure matters who reports to the general counsel*) ;
- le responsable de la gestion des risques (*principal risk management officer*) ;

- le responsable des relations avec les actionnaires (*chief investor relations officer*);
- les autres membres du management ou employés, y compris des personnes qui participent aux différentes activités, si la société le juge nécessaire.

Enfin, les exigences de la loi Sarbanes- Oxley sur la validation du contrôle interne augmenteront sensiblement le coût de l'audit pour les groupes cotés aux États-Unis: les auditeurs voudront avoir la certitude que le processus de contrôle choisi par le management est rigoureux, ce qui comportera un renforcement des vérifications. Les contrôles financiers devront être dûment documentés et communiqués à toutes les personnes concernées, et leur efficacité testée. Inévitablement, ces lourdes procédures risquent de focaliser l'attention du management sur la forme des contrôles, et de faire passer au deuxième plan le contenu ».

## 2. Définition du risque

Il existe plusieurs définitions du risque, nous allons citer quelques unes afin de pouvoir faire une analyse des différentes définitions.

Le risque peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur »<sup>(1)</sup>. Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'à une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace.

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »<sup>(2)</sup>.

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI « Le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »<sup>(3)</sup>

### A .Une petite histoire du risque (4)

Dire que le risque est inséparable à la vie est une évidence. Ceci dit, la perception du risque a longtemps été celle d'une fatalité assignable aux dieux, sans la moindre notion de mesure.

Les ancêtres ne savaient pas parler de chances, au sens moderne celui des probabilités. N'oublions pas que ce n'est qu'au milieu du XVIIe siècle que Fermat et Pascal ont défini les premières bases de la prédiction mathématique du hasard en solutionnant le problème posé deux siècles auparavant par l'italien Luca Paccioli.

---

(1)(Reprise de la définition conçue et admise au sein du cabinet Ernst & Young)

(2)(La pratique du contrôle interne », Coopers-Lybrand / IFACI, Editions d'organisation).

(3)(Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, N°144).

(4)GESTION DES RISQUES-Méthode d'optimisation globale- Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges- Éditions d'Organisation- 2004.



Ce n'est que dans la première moitié du XVIIIe siècle que Bernoulli découvrit la loi des grands nombres et formula sa théorie de la décision, introduisant le premier la notion de criticité (fréquence x gravité).

Enfin la célèbre loi de Gauss n'a même pas 150 ans, un instant en regard de notre histoire !

Ce n'est donc qu'à partir du XVIIIe siècle que le risque a modifié la notion métaphorique de fatalité, non seulement grâce aux nouveaux outils mathématiques, mais aussi sous la pression de l'industrie naissante, et de la complexité croissante des modes de production et des relations commerciales.

« Les accidents devenaient alors plus complexes que ceux auxquels le monde rural avait à faire face, et donc plus pénibles à réparer. Ils impliquaient en chaîne plusieurs acteurs économiques, et leurs conséquences devenaient plus lourdes à supporter, voire dramatiques.

La conscience que le risque n'est pas une fatalité, mais la résultante d'une combinaison d'événements fut aussi le moteur de la notion d'entreprise, tant il est vrai qu'entreprendre est savoir prendre des risques, ce qui ne pouvait que favoriser le développement industriel, domaine privilégié de la prise de risque volontaire et rationnelle ».

Le XIXe siècle apercevra ces facteurs se combiner dans la spirale de notre monde moderne, la conscience de la logique déterministe du risque, qui motive qu'on tente sa chance au travers du système industriel capitaliste, la complexité du risque engendré par ce même système, enfin les modèles mathématiques permettant la prédiction sur la base des observations, fondements de l'assurance.

« La synergie entre l'esprit d'aventure, qui projette dans l'avenir, et la peur de l'échec, qui impose anticipation et assurance, permettront le formidable développement du monde moderne ».

## **B .Panorama des risques aujourd'hui (1)**

Pour ce point, nous avons préféré de présenter des éléments repris de l'enquête mondiale sur la gestion des risques établie par AON France. Cette enquête vient Deux ans après la publication de la première enquête mondiale sur la gestion des risques en 2007. Enquête menée auprès de 551 entreprises couvrant 40 pays des 5 continents ont été interviewées sur leurs approches en gestion des risques.

### **- Le top 10**

« Le contexte économique actuel a, sans étonnement, agité la perception des risques par les dirigeants. Le risque de ralentissement économique vient, désormais, en tête du *top 10 risques* alors qu'il n'était que 7e au classement de 2007. Après lui, toute une série de risques font logiquement leur entrée tels que la volatilité des matières premières, le risque de liquidité, le durcissement de la réglementation ou encore le renforcement de la concurrence dans des marchés en forte contraction.

---

(1) Synthèse de l'enquête mondiale sur la gestion des risques 2009-Aon France-[www.aon.fr](http://www.aon.fr)

Le classement 2007, réalisé avant la crise, avait une portée plus « structurelle » que celui de 2009 avec des risques essentiellement opérationnels ou liés aux caractéristiques long terme des marchés ».

2009			2007	
Rang	Titre de risque	Changement de rang vs 2007	Rang	Titre de risque
1	ralentissement économique	+7	1	Perte d'image
2	Changements législatifs ou réglementaires	+4	2	Interruption d'activité
3	Interruption d'activité	-1	3	Responsabilité civile
4	Concurrence accrue	Nouvelle entrée	4	Rupture de la chaîne de distribution ou d'approvisionnement
5	Fluctuation du cours des matières premières	Nouvelle entrée	5	Environnement de marché
6	Perte d'image	-5	6	Changements législatifs ou réglementaires
7	Risque de liquidité et trésorerie	Nouvelle entrée	7	Difficulté à attirer ou retenir les talents
8	Rupture de la chaîne de distribution ou d'approvisionnement	-4	8	Crise secteur (financier)
9	Responsabilité civile	-6	9	Domages aux biens
10	Difficulté à attirer ou retenir les talents	-3	10	Fusions/acquisitions/restructurations Défaillance du plan de continuité d'activité

**Source** : Synthèse de l'enquête mondiale sur la gestion des risques 2009-Aon France-[www.aon.fr](http://www.aon.fr)

### 3. Les parties prenantes aux risques (1)

Les risques sont souvent le rebondissement de la vie humaine. L'être humain constitue la première menace pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux s'assurer contre ses propres actions. En d'autres termes, l'individu peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois.

---

(1) LIVRE LA GESTION-OLIVIER HASSID-éditions Dunod, Paris, 2008

## A- les producteurs de risques

Il existe différents types de producteurs de risques qui n'ont pas les mêmes profils et provenances. Les causes de leurs infractions sont de nature différente.

### 1. Les profits

Les producteurs de risques sont soit des délinquants, des spéculateurs ou des négligents.

- **Le délinquant** : est celui qu'opère contre l'entreprise de manière interdite. Par exemple, on trouve les hackers, les corsaires et les phreakers dans le domaine de l'informatique.
- **Le spéculateur** : par son amour du risque, il peut conduire l'entreprise à faire face à des risques par le biais d'investir dans des domaines méconnus par les dirigeants.
- **Le négligent** : Le *négligent* est celui qui met en péril d'autres personnes sans intention.

### 2. Leur provenance :

La provenance des producteurs des risques peut être de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise.

- **Les producteurs internes à l'entreprise** : Il existe une distinction entre les objectifs des actionnaires, dirigeants salariés et les autres salariés. En défendant leurs objectifs, ils peuvent être susceptibles de créer des risques de façon volontaire ou involontaire.
- **Les producteurs externes** : on peut les résumer en 9 catégories d'acteurs qui sont : les consommateurs ; les médias ; les administrations ; les citoyens ; les agences de notation ; la concurrence ; les fournisseurs ; les sous-traitants et les clients distributeurs.

## B – les gestionnaires du risque

Par gestionnaires, on entend les participants à la prévention des risques qui sont : les entreprises, les experts, le secteur de la sécurité privée et de l'assurance, l'Etat et les citoyens.

### 1 – les entreprises :

Il existe des entreprises qui ont des responsables risk managers qui travaillent à temps plein. C'est généralement le cas des grandes entreprises. D'autres entreprises ont une direction chargée des risques attachée au département chargé des problèmes d'assurance. Dans d'autres cas également, le risque est managé par le service qui gère le plus des risques. Enfin, certaines

entreprises n'ont ni la taille ni les moyens pour recruter un gestionnaire des risques permanent c'est le cas des PMI-PME.

## **2- les experts :**

Pour les experts, on distingue quatre types d'experts :

- Les auditeurs internes : c'est des experts en internes d'entreprises.
- Les laboratoires de recherche ;
- Les services d'audits administratifs ;
- Les cabinets de conseil.

## **3- le secteur de la sécurité privée et de l'assurance :**

Se sont des entreprises qui assurent les activités de gestion des risques : d'une part, les entreprises garantissant la sécurité des actifs matériels, immatériels et humains c'est les entreprises appartenant au secteur de la sécurité privée. De l'autre part, les entreprises qui offrent des couvertures d'assurance.

## **4 - l'Etat :**

Dans le domaine de la gestion des risques, l'Etat a quatre principales fonctions sont : éclairer des risques ; veiller, superviser et la fonctionner de sanctionner.

## **5- les Citoyens :**

Par leurs savoirs profane et leurs cas de victimisation peuvent participer à la prévention des risques.

La valeur de l'organisation est maximisée lorsqu'elle parvient à identifier ses objectifs, les risques associés et déploie les ressources d'une façon adaptée à l'atteinte de ces objectifs.

## 4. Définition du management des risques (1)

Le management des risques se définit comme suit :

*Le management des risques est un processus mis en oeuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.*

Le management des risques intervient par :

- *Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation - l'appétence au risque est le niveau de risque accepté par l'organisation.*
- *Développer les modalités de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.*
- *Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles : par l'amélioration de la capacité à identifier et traiter les événements potentiels*
- *Identifier et gérer les risques multiples et transverses*
- *Saisir les opportunités : en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels*
- *Améliorer l'utilisation du capital.*

### Le pourquoi d'un processus de Management des Risques? (2)

- *Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation - L'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.*
- *Développer les modalités de traitement des risques - Le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.*
- *Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles - Les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.*
- *Identifier et gérer les risques multiples et transverses - Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.*
- *Saisir les opportunités – C'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive*
- *Améliorer l'utilisation du capital – C'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.*

---

(1) Le management des risques de l'entreprise Cadre de Référence – Techniques d'application– COSO II Report – ifaci en association avec PwC et Landwell- Editions d'Organisation, 2005

(2) colloque international des auditeurs consultants internes algériens l'entreprise risk management mohamed barnia/cia secrétaire général iia\_maroc ambassadeur iia\_inc mai 2010

## Éléments du dispositif de management des risques (1)

La nouveauté apportée par le management des risques ( COSO 2) aux travaux du COSO 1 a touché l'élément le plus souple qui est l'évaluation des risques en le découpant à quatre éléments qui s'ajoutent aux quatre autres éléments pour nous en donner en total huit éléments.

« L'approfondissement des travaux du COSO1 a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques ».

Ces quatre nouveaux éléments sont :

- **Fixation des objectifs** – Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation.
- **Identification des événements** – Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités.
- **Évaluation des risques** – Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- **Traitement des risques** – Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques – évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

---

(1) théorie et pratique de l'audit interne page 138

**La notion de *risk manager*. Encadré : Olivier Hassid- LA GESTION DES RISQUES 2e édition- Dunod, Paris, 2008.**

La notion de *risk manager* est floue. Peut être considérée comme relevant du *risk manager* « toute action qui s'appuie sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert de risque » (Catherine Véret & Richard Mekouar, *Fonction : risk manager*, Paris, Dunod, 2005). Or dans l'entreprise, le directeur juridique, le directeur de la sécurité ou encore le secrétaire général sont des personnes qui peuvent avoir pour partie ce type d'actions. De même, les tâches et les missions du *risk manager* évoluent d'une entreprise à l'autre.

Dans certains cas, le *risk manager* a surtout pour objectif de gérer les contrats d'assurance, dans d'autres organisations il n'a pas ce type de préoccupation.

Néanmoins, ce qui apparaît généralement, c'est que le *risk manager* a une fonction transverse dans l'entreprise ayant à intervenir sur des enjeux extrêmement variés (juridiques, financiers, techniques, humains, sanitaires, sécuritaires...).

Dans cette perspective, il définit et conduit la politique de gestion des risques avec les autres entités de l'organisation. Autrement dit, il a une fonction de leader et d'animateur dans l'élaboration de la cartographie des risques de l'entreprise, la définition de ses principaux risques et la mise en oeuvre des moyens et méthodes « nécessaires » pour les maîtriser. Derrière cette définition, il apparaît en filigrane que la fonction de *risk manager* est une fonction difficile à imposer aux organisations. Non seulement parce que ses missions sont floues, mais aussi parce qu'il est perçu comme étant un « frein aux affaires » (Rémy Pautrat et Éric Delbecque, *La sécurité économique : comment convaincre les dirigeants d'entreprise ? Défense nationale et sécurité collective*, oct. 2007, pp. 53-60).

Le *risk manager* doit donc faire la preuve de l'intérêt du *risk management* auprès des membres de son organisation. Une des manières d'y parvenir est la réalisation d'analyses de risques présentant à la fois les coûts mais également les opportunités.

## **Relation entre objectifs et éléments(1)**

Pour ce point, on a préféré de le présenter sous forme d'une comparaison entre le COSO 1 et le COSO 2 au lieu de mettre ce point dans chaque sections (un concernant le contrôle interne avec le COSO1 et l'autre concernant le management des risques avec le COSO 2) pour éviter au lecteur de faire la comparaison – surtout graphique- lui-même et avoir une vision plus éclairée.

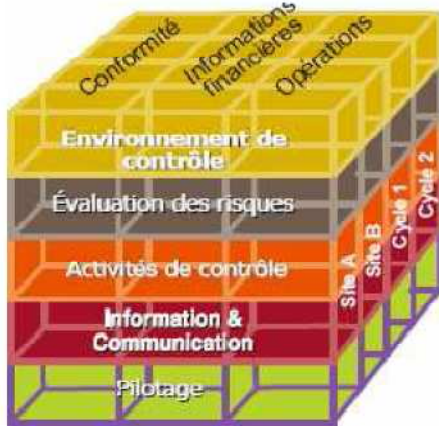
Le COSO1 a emblématiquement figuré les composantes du contrôle interne sous la forme d'une pyramide à cinq étages. Cette pyramide était complétée par une vision à trois dimensions accentuant l'universalité de ces cinq composantes dans tous les domaines d'application.

Dans l'autre côté, le COSO2 a soutenu cet aspect de présentation apporté par le COSO en additionnant au classement par nature (opérations, reporting, conformité) une dimension stratégique et en déterminant le découpage par destination (niveau entreprise, niveau directions, niveau unités opérationnelles, niveau filiales).

---

(1)Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence – Techniques d'application– COSO II Report – ifaci en association avec Pwc et Landwell- Editions d'Organisation, 2005

# Transition COSO I – COSO II



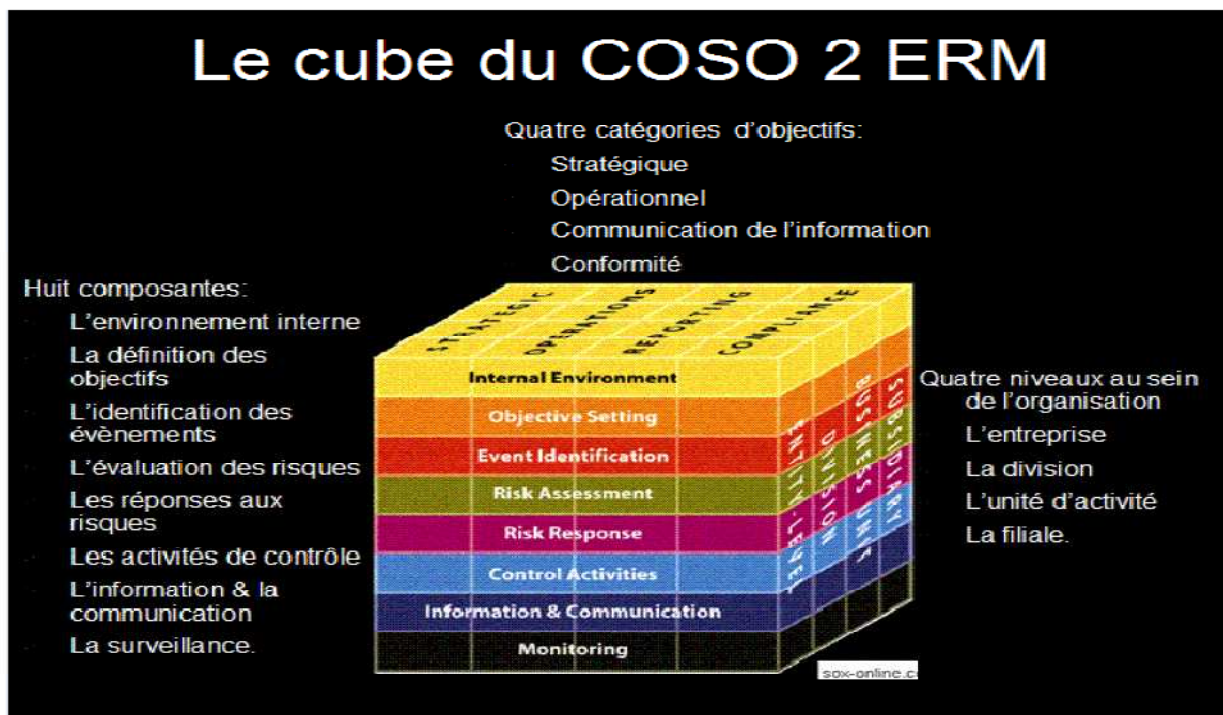
1992



2004

Source : *Apports du COSO II-Loubna KHATIB-colloque international audit interne Alger Juin 2012*

## COSO II - ERM



Source : *Apports du COSO II-Loubna KHATIB-colloque international audit interne Alger Juin 2012*



En résultat, le COSO 2 ne met pas en cause et ne change pas le COSO 1, mais il le complète. Cependant, COSO1 est un référentiel de contrôle interne, le COSO2 est plutôt un référentiel de management des risques.

## L'estimation du risque :

La mesure du risque a connu son formidable développement dans les années 1980 avec l'apparition de la *cyndinique*(1), qui est la science des dangers. La *cyndinique* utilise différentes sciences à la fois comme la sociologie, les mathématiques, le calcul de probabilité sur des graphes et surtout le traitement informatique de l'information ce qui l'a amélioré pour bien estimer le risque.

Dans son glossaire des mots de l'audit, l'IFACI définit le risque comme « Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité ». Cette définition met en évidence les composantes du risque :

- La gravité, ou conséquences de l'impact ;
- La probabilité de la survenance du risque.

La mesure de risque se traduit par le produit de ces deux éléments que l'on essaye d'estimer avec approximation.

## 5. Typologie de risques

Nous distinguons plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature et le niveau.

### - Classification selon l'origine

Les risques selon leur origine peuvent être regroupés en deux catégories :

- **Le risque interne** : c'est le risque résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.
- **Le risque externe** : c'est le risque indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et ses facteurs sont difficilement maîtrisables.

### - Classification selon l'activité

Selon l'activité, on distingue le risque économique et financier, le risque social, le risque environnemental, le risque opérationnel.

- **Le risque économique et financier** : il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...).
- **Le risque social** : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

- **Le risque environnemental** : c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.
- **Le risque opérationnel** : c'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes..

#### - **Classification selon la nature**

Il existe quatre types de risques selon la nature :

- **Le risque inhérent** : c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.
- **Le risque de non contrôle** : c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.
- **Le risque de non détection** : C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est du soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.
- **Le risque résiduel** : C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

#### - **Classification selon le niveau**

Selon le niveau du risque, on distingue trois types de risques :

- **Le risque potentiel** : C'est un risque commun à toutes entreprises qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.
- **Le risque matériel** : C'est un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise.
- **Le risque possible** : C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. Ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en oeuvre par l'auditeur.

## **6. La cartographie des risques (1) :**

Véritable recensement des risques de l'entreprise, elle fait en sorte que ces derniers seront classés d'une façon hiérarchique. *« L'objet de la hiérarchisation des risques est de positionner le plus objectivement possible des risques les uns par rapport aux autres en termes de probabilité et de conséquences. Cet outil est en particulier utilisé pour le choix des objectifs d'audit à partir des risques identifiés dans le référentiel.*

---

(1) documentation de la formation pour l'obtention du DPAI-AACIA 2010.

*Le positionnement des risques sur le schéma peut revêtir une certaine subjectivité. Cependant, la carte conduit à se poser des questions objectives sur la probabilité et les conséquences des risques. Un travail itératif en groupe permet de converger clairement, au moins dans la majorité des cas, vers les risques majeurs.*

*Cette étape est très importante dans la mesure où la suite de la mission se concentrera sur les risques sélectionnés. La carte des risques permet à un acteur externe au processus de suivre le processus de choix ».*

### **Démarche d'élaboration(1):**

Cette démarche est découpée en trois étapes successives :

#### **- Phase 1-Identification**

On établit une liste plus ou moins détaillée selon les objectifs qui couvrent toutes les activités de l'entreprise. De sorte que chaque rubrique peut faire l'objet d'une mission d'audit.

#### **Principaux objectifs**

- Couvrir l'intégrité du périmètre et comprendre l'environnement Internet
- faire le marketing et la communication autour du projet de gestion des listes
- identifier les freins éventuels ou les futurs sponsors
- consulter son réseau interne et sa filière risques
- recueillir la perception des interlocuteurs quant à leur risques
- identifier les mesures de contrôle en place, le retour d'expérience et le facteur de risques

#### **Modalités de réalisation**

- entretien individuel (culture) :
  - face-à-face VS conférence téléphonique/visioconférence
  - guide d'entretien/questionnaire
- atelier (brainstorming)
- self-assessment

#### **Facteurs clés de succès**

- le banc interlocuteurs
- une excellente préparation
- une maîtrise de l'entretien (fond, durée, interlocuteur)
- l'art de la reformulation
- qualité et capacité de synthèse des entretiens

---

( 1)Comment élaborer une cartographie des risques ?-Lionel d'Harcourt-arengi-alger 25juin 2012

## - **Phase 2- Évaluation/hiérarchisation**

Cette évaluation exposée sous la forme d'un tableau à double entrée l'une apprécie l'impact (gravité) l'autre la probabilité (fréquence) pour cette double estimation le RISK manager se contente d'une échelle à trois positions :

1. faible
2. moyen
3. élevé

L'appréciation globale de chaque risque dans chaque activité : C'est le produit des deux évaluations (impact X probabilité) pour chaque activité/fonctions.

### **Principaux objectifs de l'atelier d'évaluation**

- évaluer chaque risque
- dégager un consensus pour chaque risque évalué
- dégager des priorités (risques majeurs/principaux)
- préparer les prochaines étapes

### **Modalités de réalisation**

- brainstorming : consensus ou vote (outils ?)
- pré évaluation et atelier de validation

### **Facteurs clés de succès**

- constituer et le bon panel de participants
- prendre en compte la dimension humaine
- qualité intrinsèques du facilitateur
- désigner les propriétaires de risques dès l'atelier
- raisonner risques majeurs/principaux au travers de scénario

## - **Phase 3 : communication**

### **Principaux objectifs**

- satisfaire les attentes des parties prenantes :
  - interne (comité d'audit, direction générale, propriétaires de risques)
  - externe (communication sur les risques)
- assimiler la pérennité du processus (traitement/pilotage/reporting)

### **Modalités de réalisation**

- définir un format de restitution propre à chaque partie prenante
- privilégier la restitution orale

### **Facteurs clés de succès**

- concevoir une communication spécifique et dédiée chaque acteur
- prendre en compte les éléments de confidentialité
- faire un retour systématique à chaque participant

## 7. Traitement des risques (1) :

Pour faire face au risque, l'entreprise choisit entre deux objectifs : soit minimiser l'impact en déroulant une politique de protection, ou soit minimiser la probabilité en développant une politique de prévention. Cela résulte de la nature de risque et de son rapport coût/avantage.

En suivant la logique d'estimer le risque par son impact et sa fréquence, l'entreprise se trouve face à quatre catégories de risques.

**Première catégorie** : les risques de fréquence et gravité faible : c'est les « risques mineurs ». L'entreprise peut vivre avec ces risques sans démesurément s'en préoccuper.

**Deuxième catégorie** : les risques de fréquence faible et de gravité élevée : c'est les risques « catastrophiques » à cause de leur difficile anticipation de survenance et leurs terribles conséquences sur l'entreprise.

**Troisième catégorie** : les risques de fréquence élevée et de gravité faible : c'est les « risques opérationnels » en raison de leur production assez régulière mais les conséquences sont limitées. Ces risques peuvent être prévus et parfois maîtrisés.

**Quatrième catégorie** : dans cette catégorie la mesure n'a pas beaucoup d'intérêt. Les risques de cette catégorie sont à éviter sauf dans des cas où sont considérés comme des chances inestimables pour le développement de l'entreprise.

Ces quatre catégories de risques sont représentées dans le tableau suivant :

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aiguë	Risques catastrophiques (2)	Évitement (4)

*Matrice des risques ;source* : - la gestion des risques- olivier hassid 2e édition- dunod, paris, 2008.

---

(1) LA GESTION DES RISQUES- Olivier Hassid 2e édition- Dunod, Paris, 2008.

## **Les modalités de traitement :**

### **L'acceptation :**

Cela comprend à admettre le risque tel qu'il est et à ne rien faire de particulier face à lui. Cette option est utilisée pour traiter les risques mineurs ; la formalisée et la vérifiée couramment la rend plus efficace en surveillant si les risques mineurs ne sont pas changés en d'autres risques plus importants.

### **Le partage :**

Cette solution consiste à expédier le risque à un tiers par le biais de l'externalisation ou l'achat de couvertures d'assurance. Elle est appliquée pour les risques opérationnels.

### **La réduction :**

La réduction passe à travers la modification et l'amélioration du contrôle interne (la prévention, la protection... Etc.). Cette option est utilisée pour traiter les risques catastrophiques.

### **L'évitement :**

C'est le moyen le plus radical en matière de traitement du risque. Par l'évitement on entend de ne pas réaliser l'activité qui génère le risque. Cette stratégie s'applique pour les risques de la quatrième catégorie.

### **Section 3 : la troisième station : le gouvernement d'entreprise**

« Le système de gouvernance d'entreprise d'un pays recouvre les règles formelles et informelles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application et de sanction, privés comme publics, qui, ensemble, régissent les relations entre, d'un côté, ceux qui contrôlent effectivement les entreprises (la notion « d'insiders » désignant l'ensemble des dirigeants et des actionnaires de contrôle de l'entreprise) et, de l'autre, tous ceux susceptibles d'investir des ressources dans les entreprises opérant dans le pays. Selon une vision répandue (d'ailleurs corroborée par les faits), des entreprises bien gouvernées et dont les titres s'échangent régulièrement devraient pouvoir lever des capitaux auprès d'investisseurs minoritaires à un coût moindre que des entreprises mal gouvernées – les éventuels investisseurs exigeant une prime de risque plus élevée pour investir dans ces dernières ». (1)

Dans cette section, nous allons essayer de toucher les points suivants :

- définitions du gouvernement d'entreprise
- historique du gouvernement d'entreprise
- formes du gouvernement d'entreprise
- les mécanismes du gouvernement d'entreprise
- principales théories du gouvernement d'entreprise
- les principes du gouvernement d'entreprise

---

(1) La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement - Charles Oman et Daniel Blume - Repères n°3, OCDE 2005 - [www.oecd.org/dev/repères](http://www.oecd.org/dev/repères)

## 1. Les différentes approches de Gouvernance d'Entreprise : définitions(1)

La gouvernance d'entreprise renvoie à une démarche libre et volontaire de celle-ci, en vue d'introduire un maximum de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle.

Elle consiste en un ensemble de dispositions pratiques traitant en particulier :

- de la définition des droits et des devoirs des parties prenantes internes et externes;
- du partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent;
- des relations qui se tissent à cette occasion entre ces parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise ne se substitue pas aux dispositions réglementaires et statutaires qui traitent de la même matière, mais indique comment les respecter avec efficacité. Les quatre principes de la gouvernance d'entreprise :

Les principes fondamentaux et immuables, sur lesquels repose la démarche de gouvernance d'entreprise, sont au nombre de quatre :

- L'équité en matière de droits et de devoirs des parties prenantes internes à l'entreprise (fairness) ;
- La transparence des prérogatives et responsabilités qui en découlent (transparency) ;
- La responsabilité de chaque partie prenante pour des objets précis, non partagés (responsibility).
- L'imputabilité, en ce sens que la responsabilité est assumée envers quelqu'un (accountability).

Ces quatre principes universels ont valeur de normes totalement solidaires et forment une sorte de « carré magique » de la gouvernance d'entreprise.

Les quatre centres d'intérêts de la gouvernance d'entreprise : La gouvernance d'entreprise est classiquement focalisée sur quatre thèmes privilégiés :

- Les relations entre les parties prenantes : de quelle façon organiser les relations formelles entre les parties prenantes de l'entreprise, internes et externes?
- La véracité des résultats obtenus par l'entreprise : quelles méthodes adopter pour la surveillance des résultats et quelles modalités de contrôle instaurer pour les faire respecter scrupuleusement?
- Les situations de transmission et de succession : comment éviter que l'entreprise soit perturbée ou déstabilisée par des situations de transmission de titres ou de succession ?
- L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise : les objectifs stratégiques fixés et les moyens mobilisés, sont-ils totalement compatibles avec les intérêts bien compris des propriétaires?

---

(1)code algérien de gouvernance d'entreprise [www.algeriacorporategovernance.org](http://www.algeriacorporategovernance.org)



Selon l'optique disciplinaire, le gouvernement d'entreprise a pour objet de mettre le dirigeant au pas afin que ce dernier gère l'entreprise au profit des actionnaires, et plus généralement au profit de toutes les parties prenantes. On oppose de ce fait la vision traditionnelle ou moniste du GE qui fait la part belle aux seuls apporteurs de capitaux (actionnaires), à la vision pluraliste ou partenariale qui élargit la firme à tous les partenaires. Dans l'un ou l'autre aspect, le Gouvernement d'Entreprise désigne l'ensemble des mécanismes devant assurer la prise en compte des intérêts de toutes les parties contractantes. Le gouvernement d'entreprise a trait ainsi à la façon de concilier les intérêts des deux parties et de faire en sorte que les entreprises soient exploitées au profit des investisseurs (Mayer 1996).

Demb et Neubaer (1992), par exemple, indiquent que « le Gouvernement d'Entreprise concerne la responsabilité en matière de performance ». Selon Kester, « le problème central du Gouvernement d'Entreprise est de concevoir des systèmes spécialisés d'incitation, de sauvegarde et de réglementation des différends de nature à favoriser la continuité au sein de l'entreprise de relations qui soient efficaces en présence d'un opportunisme régi par l'intérêt personnel. ».

D'après Charreaux et Desbrières le Gouvernement d'Entreprise se définit comme : l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour objet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions (notamment de financement et d'investissement) des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

D'après Cadbury: "La gouvernance d'entreprise est le système par le biais duquel les entreprises sont dirigées et contrôlées."

D'après N.R. Narayana Murthy, Président, Comité sur la Gouvernance d'entreprise, Securities and Exchange Board of India : *"Le terme 'gouvernance d'entreprise' peut revêtir une définition à la fois large et étroite. Le point important est que la gouvernance d'entreprise est un concept, plutôt qu'un instrument spécifique et individuel. Elle inclut le débat sur la gestion adéquate et les structures de contrôle d'une entreprise. De plus, elle intègre les règles relatives aux relations de pouvoir entre les actionnaires, le conseil d'administration, la direction et – ce qui n'est pas le moindre des aspects – les autres acteurs, tels que les employés, les fournisseurs, les clients et le public au sens large."*

D'après Sir Adrian Cadbury: *"Dans son acception la plus large, la gouvernance d'entreprise consiste à maintenir l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et communautaires."*

*Le cadre de gouvernance permet alors d'encourager l'utilisation efficace des ressources et d'exiger la responsabilité de la gestion de ces ressources. L'objectif est de faire concorder autant que possible les intérêts des individus, des entreprises et de la société.*

*Les entreprises et ceux qui les possèdent ou les dirigent sont incités à adopter les normes internationalement reconnues de gouvernance parce que ces normes leur permettront d'atteindre leurs objectifs et d'attirer les investissements. Les états sont incités à les adopter parce que ces normes renforceront leurs économies et encourageront la probité commerciale."*

D'après OCDE : « La gouvernance d'entreprise implique un ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres acteurs

économiques. Cette gouvernance garantit également la structure au travers de laquelle les objectifs de l'entreprise sont définis et qui veille à ce que les moyens d'atteindre ces objectifs et le contrôle des performances soient déterminés. »

## 2. Historique du gouvernement d'entreprise

### Une mise en perspective historique du débat sur le gouvernement d'entreprise :

Pour mieux comprendre la genèse du débat sur le gouvernement d'entreprise dans les pays occidentaux, il convient de distinguer deux étapes : l'émergence du débat aux Etats-Unis et sa diffusion internationale

#### – l'émergence du débat sur le gouvernement d'entreprise aux Etats-Unis :

L'émergence du débat aux Etats-Unis, dans les années 80. Et la conséquence de transformations des liens entre finance et industrie, transformations impulsées notamment par la déréglementation financière et la montée en puissance des investisseurs institutionnels.

D'une part, la déréglementation financière développe la liquidité des marchés financiers contribue à dénouer, lorsqu'elles existent, certaines procédures de verrouillage du capital (en particulier les participations croisées) et facilite les opérations d'achat et de cession de titres. En favorisant la circulation du capital, donc la mise en concurrence des supports de l'épargne, la déréglementation financière donne potentiellement aux investisseurs un plus grand pouvoir.

D'autre part, la concentration croissance du capital entre les mains des investisseurs institutionnels modifie la structure de l'actionariat. Un aspect joue un rôle central dans cette évolution : les transformations des systèmes de fond de pension. Ces transformations, à l'origine de nature institutionnelle, vont conduire à l'émergence de nouveaux acteurs et à la formation de nouvelles normes comportementales et de nouvelles formes organisationnelles. (1)

Deux changements ont eu une influence décisive. D'une part, la loi ERISA (*Employment Retirement Income Security act*) de 1974 vise à sécuriser la gestion des retraites et va transformer profondément le mode de fonctionnement des fonds de pension. Cette loi est essentielle dans la mesure où elle uniformise les contraintes auxquelles sont soumis les fonds et accroît les possibilités de recours des bénéficiaires. Ce faisant, elle conduit à externaliser la gestion financière des retraites auprès des gestionnaires spécialisés, évolution renforcée par la création en 1981 de fonds de pension dits « à cotisation définie » (par opposition aux fonds « à prestation définie »). Cette deuxième innovation institutionnelle change la nature même des fonds de pension : à un système fondé sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis du salarié se substitue un système d'épargne individuelle.

On assiste ainsi à la mise en place progressive d'une triple structure de délégation : Des épargnants vers les fonds de pension, des fonds de pension vers les gestionnaires de fonds, des gestionnaires de fonds vers les entreprises sélectionnées. Ces trois relations d'agence en information imparfaite, du fait des possibilités de recours des mandants, vont conduire les

---

(1) Revue d'économie industrielle n° 98 1e trimestre 2002

mandataires à mettre l'accent sur la transparence des procédures, leur permettant le cas échéant de se justifier sur leur gestion.

Insistons sur ce point : l'apparition d'*actionnaires minoritaires forts* est récente aux Etats-Unis et apparaît clairement liée à la montée en puissance de la gestion collective de l'épargne par les investisseurs institutionnels, notamment les fonds de pension

Cette modification du rapport de force actionnaire/ manager au bénéfice du premier a probablement constitué une force puissante dans le basculement d'un modèle de gouvernance de type *managérial* vers un modèle *shareholder*.

– **La diffusion internationale du débat sur le gouvernement d'entreprise :**

La diffusion internationale des normes de gouvernance est un processus d'une autre nature dans lequel plusieurs types d'acteurs entrent en jeu.

Là encore, les investisseurs institutionnels étrangers ont un rôle prépondérant, au premier rang desquels les fonds de pension américains. Ces derniers sont soumis à des normes juridiques strictes en matière de diversification du portefeuille qui les conduisent à une politique d'acquisition étrangère plus active que les compagnies d'assurance et les organismes de placement collectif. Du fait même de cette logique de diversification du portefeuille, ces fonds ne cherchent pas à être les actionnaires majoritaires des entreprises étrangères dont ils acquièrent les titres. La position qu'ils occupent est celle d'*actionnaire minoritaire fort*, position qui les conduit, comme aux Etats-Unis, à imposer des règles de « bonne gouvernance », par une double stratégie d'*exit* (le fond se sépare des actions de l'entreprise récalcitrante) et de *voice* (le fond a un comportement activiste pour faire adopter ces règles par l'entreprise). Ces règles concernent notamment la structure et la composition des conseils, la présence de comités spécialisés, l'exercice des droits de vote et la publication d'informations sur les dirigeants.

Le ce débat sur le gouvernement d'entreprise emprunte aussi d'autres voies de diffusion. Il fait intervenir certains organismes qui ont pour fonction propre de formaliser et diffuser une nouvelle représentation de l'entreprise, d'imposer une certaine conception de la gestion : c'est le cas par exemple de l'OCDE. Il s'appuie par ailleurs sur les recommandations formulées dans divers rapports (rapports Cadbury, Vienot, Dey, Peters...). Enfin, il passe par la modification des réglementations publiques ou quasi-publiques : dans les cas le plus extrême, certains principes de gouvernement d'entreprise deviennent une obligation légale ou réglementaire, comme en Allemagne, en Italie et en Suède par exemple. Les autorités boursières imposent fréquemment l'adoption de certains principes pour accéder à la cotation.

Le cas de la France offre une illustration de la diversité de ces mécanismes de diffusion. Rappelons que parmi les pays du développé, la France était le pays où la concentration de l'actionnariat était la plus importante (OCDE 1997), concentration encore renforcée par l'existence de participations croisées et par la faible transparence des pratiques de gouvernement d'entreprise. On constate cependant une évolution du système français de gouvernement d'entreprise sous la pression de divers éléments : la présence croissante des investisseurs institutionnels étrangers dans le capital des firmes françaises, les faibles taux de profitabilité des entreprises françaises (OCDE 1997) et la faible liquidité de leurs actifs. De ce point de vue, le rapport Vienot II (1999) est proche du discours normatif sur les règles de « bonne gouvernance » puisqu'il préconise une modification de la loi permettant la

dissociation des fonctions de président et de directeur général, la publicité sur les rémunérations globales des dirigeants des sociétés cotées, l'adoption de règles de fonctionnement du conseil d'administration et des comités( présence d'administrateurs indépendants notamment) et la mise en place de normes en matière de transparence de l'information. Le législateur a d'ailleurs satisfait partiellement les préconisations du rapport Vienot II. En effet, la loi sur les nouvelles régulations économiques du 2 mai 2001 permet de dissocier les fonctions de président et de directeur général au sein du conseil d'administration et contraint les sociétés cotées et non cotées à la publication d'une information nominative sur les rémunérations et les stock-options des dirigeants de la société.

Le poids de l'histoire reste marquant sur les pratiques de la Gouvernance au Maroc notre économie dominée par les affaires personnelles a vécu une longue période de rente et de protection qui a limité le développement d'une culture de gouvernance fondée sur la transparence: la confusion propriété / management demeure dominante.

#### **4. Formes du gouvernement d'entreprise**

Nous rappellerons dans cette section les caractéristiques des modèles traditionnels de gouvernement d'entreprise de type shareholder et de type stakeholder, modèles destinés à répondre au problème générique du contrôle de l'action des dirigeants dans les grandes entreprises managériales. La deuxième partie revient sur la question de l'efficacité du contrôle exercé en pratique par référence à ces deux modèles théoriques dans les pays anglo-saxons(Etats-Unis, Grande Bretagne), d'une part, et dans plusieurs pays capitalistes d'Europe continentale( Allemagne et France en particulier), d'autre part. Les dérives ainsi constatées ont historiquement constitué un ressort important pour la mise en cause de ces modèles. Ces dérives ont en effet ouvert largement la voie à la prise de pouvoir des investisseurs institutionnels anglo-saxons.

Les problèmes de gouvernement d'entreprise sont liés à la séparation entre la propriété et le pouvoir décisionnel dans les grandes entreprises. La possibilité de réaliser d'importantes économies d'échelle dans certains secteurs d'activité conduit à la fois à une augmentation de la taille des firmes et à un besoin de capital qu'aucun actionnaire individuel ne peut à lui seul satisfaire. La gestion de ces grandes entreprises est alors confiée à des dirigeants salariés, disposant de compétences techniques et managériales spécifiques.

En l'absence de mécanismes de régulation, la séparation de la propriété et du pouvoir laisse aux dirigeants une grande latitude discrétionnaire pour poursuivre leurs objectifs spécifiques indépendamment de ceux de l'entreprise en tant que telle.

Pour répondre aux dérives éventuelles de l'entreprise managériale, deux modèles de gouvernement d'entreprise, susceptibles d'encadrer et de contrôler l'action des dirigeants sont. Il s'agit du modèle de type « shareholder » (contrôle dit « externe » exercé par les actionnaires), d'une part, et du modèle de type « stakeholder » ( contrôle dit « interne » exercé par différentes parties prenantes à l'entreprise : banque, industrie, salariés, institutions publiques), d'autre part.

## 1. le modèle de type « shareholder »

Le modèle de type « shareholder » constitue le mode de régulation de référence dans les pays anglo-saxon. Dans ce modèle, le besoin de capital des entreprises est satisfait par une forte atomisation des actionnaires et par l'existence d'un marché financier très développé. Les dirigeants salariés sont a priori tout puissants face à ces actionnaires dispersés.

Le contrôle de l'action des dirigeants n'est en effet pas exercé à travers les institutions juridiques de gouvernement des entreprises (assemblées générales d'actionnaires, Les actionnaires individuels ont peu de poids lors des assemblées générales, les membres extérieurs du conseil sont nommés sur proposition des dirigeants qui les choisissent dans leur propre réseau de pairs. Les conditions sont donc réunies pour voir se développer des entreprises de type managérial.

La régulation du comportement opportuniste des dirigeants concernés est alors sensés s'effectuer de manière externe sur le marché de la prise de contrôle d'entreprise. Lorsque la performance économique d'une entreprise n'est pas satisfaisante, les actionnaires sont incités à céder leurs titres, faisant de l'entreprise une cible potentielle d'OPA i. Si elle apparaît suffisamment crédible, cette menace doit inciter les dirigeants à réaligner la stratégie de l'entreprise et les politiques opérationnelles sur l'objectif de création de valeur pour les actionnaires. La prise de contrôle de la cible s'accompagne généralement de l'éviction de l'équipe dirigeante, les nouveaux venus cherchant à exploiter les gisements de création de valeur actionnariale existants par une amélioration de l'efficacité opérationnelle ou par la réalisation de restructurations stratégiques. Les phénomènes de réputation sur le marché du travail des dirigeants viennent renforcer l'efficacité de ce mode de régulation.

L'efficacité théorique de ce mode de régulation repose donc sur l'efficacité du marché pour la prise de contrôle des entreprises : absence de mesures anti-OPA, transparence l'information financière, etc.

## 2. le modèle de type stakeholder

Dans le modèle de type « stakeholder », les marchés financiers sont peu développés. Les besoins en capital de l'entreprise sont alors satisfaits par l'apport de « gros » actionnaires, encore appelés actionnaires de référence, et à ce titre détenteurs de blocs de contrôle. Ces gros actionnaires, protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA hostile mais exercent en contrepartie un contrôle continu sur leurs actions.

Mais, ces gros actionnaires ne sont pas les seuls à pouvoir exercer leur contrôle. Les statuts de l'entreprise peuvent amener d'autres parties prenantes (banques, syndicats, clients, etc.) à exercer également un contrôle sur les dirigeants. Ceux-ci sont beaucoup plus enclins que dans le modèle de type « shareholder » à ménager divers type d'intérêts. La création de valeur actionnariale n'est pas l'unique objectif assigné à ces dirigeants.

Dans ce modèle, le marché financier joue un rôle tout à fait secondaire. Le processus d'allocation de ressources tant financières qu'humaines relève alors plus d'une gestion interne aux entreprises que de mécanismes de marché, les conseils de surveillance ayant pour charge de préserver l'équilibre interne entre les différentes parties prenantes. Les entreprises elles-mêmes s'intègrent dans des réseaux qui leur permettent de développer des relations clients/fournisseurs sur la base de contrats implicites favorisant le long terme.

L'efficacité de ce mode de régulation repose sur un appareil juridique définissant précisément le rôle des différentes parties prenantes et sur les capacités des instances représentatives correspondantes à mener des décisions dans l'intérêt même de leurs mandants.

## **2) les mécanismes du Gouvernement d'Entreprise :**

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise sont nombreux et bien documentés dans la littérature, nous distinguons les mécanismes internes des mécanismes externes.

### **A . Les mécanismes internes de la gouvernance**

Les mécanismes internes de Gouvernance d'Entreprise comptent sur des intervenants internes à l'entreprise pour surveiller les agissements des dirigeants. Ces mécanismes sont au nombre de cinq :

- **La participation des dirigeants au capital:**

Il est démontré qu'en ayant une participation élevée au capital de l'entreprise, les dirigeants ont tendance à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires (Leland et Pyle, 1997). Une mauvaise gestion des ressources de l'entreprise met en effet en danger la portion de leur richesse qui est reliée à la valeur marchande de l'entreprise. Les problèmes reliés à l'effort et à l'horizon temporel s'en trouvent ainsi atténués.

- **Les contrats de rémunération incitatifs :**

Les régimes d'option et les primes sont généralement considérés comme des modalités de contrats incitatifs. Shleifer et Vishny (1997) estiment que les régimes d'options utilisés comme contrat de rémunération incitatif constituent une alternative efficace puisqu'en maximisant la valeur des actions de l'entreprise, les gestionnaires maximisent également la valeur de leurs options. Toutefois, l'utilisation de tels régimes n'est pas dépourvue de problèmes. En effet, il est trop facile pour la haute direction de l'entreprise de convaincre le conseil d'administration de modifier le prix de levée des options, afin d'obtenir la disparition complète de l'incitatif.

- **Les investisseurs institutionnels :**

Les banques, les compagnies d'assurance et les caisses de retraite publique et privées ne sont pas des actionnaires comme les autres. Aux Etats-Unis, ils ont engendré une véritable révolution dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, spécialement depuis que l'essor des moyens de défense contre les prises de contrôle ont grandement affaibli le marché des prises de contrôle en tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise.

- **Les actionnaires dominants :**

Les détenteurs de blocs de contrôle constituent un autre mécanisme de gouvernance d'entreprise. En effet, la présence d'actionnaire majoritaire améliore nettement la surveillance des dirigeants de l'entreprise, réduit les coûts d'agence et augmente la valeur de l'entreprise. Les actionnaires majoritaires peuvent obtenir une plus grande part des bénéfices résultant de la surveillance des dirigeants de l'entreprise. Vu la forte probabilité que ces coûts surpassent les coûts de surveillance, ils sont économiquement plus motivés à jouer un rôle de surveillant.

### **Le conseil d'administration :**

Il joue un rôle important dans les entreprises. Fama (1980) lui attribue la mission de contrôler les principaux dirigeants. Théoriquement, il doit s'assurer que les décisions prises par ces derniers servent les intérêts des actionnaires. Notons toutefois que le rôle disciplinaire du conseil d'administration peut être limité, surtout si le nombre d'administrateurs sous l'autorité de la haute direction est élevé. C'est souvent le cas lorsque les administrateurs internes (c'est-à-dire les administrateurs qui sont au service de l'entreprise ou qui sont d'anciens employés retraités) sont dominants. Weisbach (1988) soutient en effet que plus la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration est élevée, plus la convergence entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires augmente. La probabilité de renvoi d'un directeur général suite à une mauvaise performance est significativement plus élevée dans ce cas que dans le cas où les administrateurs externes sont minoritaires. D'après Charreaux et Pitol-Belin (1990), « la plupart des propositions émanent du président du conseil d'administration. Les propositions des autres administrateurs n'interviennent en moyenne que dans 30% des cas, ce qui confirme le rôle prépondérant du président dans la composition et dans le fonctionnement du conseil ». Alors, si le directeur général cumule se poste avec celui de président du conseil d'administration, on peut craindre que même les administrateurs externes ne soient pas à l'abri de son influence. Le Directeur général peut en effet s'entourer de personnes dociles et passives qui serviront mieux ses propres intérêts que ceux des actionnaires (Mace, 1986). Notons toutefois que les administrateurs externes ont plusieurs raisons de faire preuve d'une certaine indépendance vis-à-vis de la direction. Premièrement, ils peuvent être tenus responsables des dommages causés par le défaut d'accomplissement de leur tâche, étant donné les obligations légales qu'ils ont envers les actionnaires. Deuxièmement, préoccupés par leur valeur sur le marché des administrateurs, ils n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec la direction. Ils tentent donc de préserver une réputation d'administrateurs compétents et non complaisants. Rosenstein et Wyatt (1990) trouve que l'ajout d'un administrateur externe au conseil d'administration accroît la valeur de la firme.

### **B .Les mécanismes de gouvernance externes**

La gouvernance externe est le fait que le contrôle de la direction soit assuré par des parties extérieures à l'entreprise tels que le marché du travail, le marché des capitaux, la réglementation, etc.

#### **Le marché du travail :**

Fama (1980) décrit comment le marché du travail peut aider les entreprises à contrôler leurs coûts d'agence. En effet, en instaurant un système de rémunération lié à la performance des dirigeants, les entreprises arrivent non seulement à réduire leurs coûts d'agence, mais aussi à garder les meilleurs dirigeants. Faute d'un bon système de rémunération reflétant leur performance, les bons dirigeants seront les premiers à quitter l'entreprise. Parallèlement, un dirigeant qui a enregistré de mauvais résultats par le passé sera moins sollicité par les entreprises performantes.

- **Les politiques financières de l'entreprise :**

Jensen (1986) souligne que les entreprises opérant dans les secteurs matures peuvent générer des liquidités excédentaires. Ces sommes doivent être retournées aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachat d'actions, pour un réinvestissement optimal. Toutefois les dirigeants peuvent ne pas agir de la sorte. Ils peuvent allouer ces fonds à des projets non rentables ou les utiliser pour leur propre compte. En l'absence d'un bon système de gouvernance d'entreprise la politique de dividende et le financement par la dette jouent un rôle essentiel pour réduire les liquidités excédentaires et le risque de gaspillage de ces fonds par les dirigeants.

- **La réglementation des marchés de capitaux :**

Elle a pour but la protection des actionnaires, à travers son caractère formel de divulgation de l'information, ses restrictions sur les transactions d'initié et ses mécanismes de sanction. Les actionnaires sont généralement petits et nombreux. Ce qui entraîne une absence d'incitation des actionnaires individuels à assumer la responsabilité du contrôle et de la surveillance des décisions prises par les dirigeants de l'entreprise. De plus, les actionnaires atomistiques sont dispersés géographiquement et mal organisés pour créer, gérer et maintenir une coalition d'actionnaires. De ce fait, la réglementation des marchés de capitaux vient jouer un rôle de surveillance directe pour les actionnaires.

## **5. Principales théorie de la gouvernance**

Il n'existe pas de théorie pionnière de la gouvernance, cette dernière est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces courants appartiennent au même paradigme mais proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations et de leur existence. Le premier courant est d'origine contractuelle et le second est d'origine cognitive.

### **A .Les théories contractuelles de la gouvernance**

- **L'approche actionnariale**

La notion centrale de l'approche contractuelle est celle de la firme perçue comme un noeud de contrats, un centre contractant chargé de gérer de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à la production. Trois théories constituent l'essence de ce courant contractuel :

- La théorie des droits de propriété « TDP », (Alchian & Demsetz 1972) ;
- La théorie de l'agence « TA », (Jensen & Meckling, 1976) ;
- La théorie des coûts de transactions « TCT », (Williamson, 1985).



## - La théorie des droits de propriété

A.A. Alchian et H. Demestz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété(1). La firme est définie comme un noeud de contrats (*nexus of contracts*) et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « noeud » coopératif.

Au sein de la théorie des droits de propriété, Furubotn et Pjovich (2) ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété. Ils décomposent les droits de propriété en trois grandes parties :

- L'usus : le droit d'utiliser le bien.
- Le fructus : droit d'en percevoir les fruits.
- L'abusus : droit de décider du sort du bien et d'en faire ce qui bon nous semble.

Selon la théorie néoclassique, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son entreprise.

Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'entreprise assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolisent l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont, dès lors, poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

## · La théorie de l'agence

M.C. Jensen et W.H. Meckling, fondateurs de la théorie de l'agence, s'inspirent à l'origine de la démarche de Alchian et Demsetz, pour définir la firme comme noeud de contrats. Le modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat, est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant - propriétaire, les nouveaux actionnaires et les créanciers financiers.

---

(1)A.A. ALCHIAN et H.DEMESTZ, « Production, Information costs & Economic Organisation », The American Economic Review, Vol 62, N°5, Décembre 1972 p777-795

(2)E.G FURUBOTN et S. PEJOVICH « Property Rights & Economic Théory », Journal of Economic Littérature, 10, December1972, p.1137-1162)

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque (1) ». Dans le cas présent, la relation d'agence concernera le principal (l'actionnaire) et son agent (le gestionnaire), ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier. De ces relations émane la notion de coûts d'agence, coûts qui résultent du caractère potentiellement opportuniste des acteurs (hasard moral) et de l'asymétrie d'informations entre les cocontractants (sélection adverse):

- La sélection adverse, *ex ante*: l'agent dispose d'informations alors que les principaux ne les ont pas, il peut les cacher avant de signer le contrat.

- Le hasard moral *ex post*: les principaux ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en oeuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres.

Les coûts générés par une telle situation constituent les coûts d'agence, ils représentent la perte de valeur par rapport à une situation idéale où il n'y aurait pas d'asymétrie d'informations et de conflits d'intérêts. Selon les théoriciens de l'agence une organisation est réputée efficace si elle minimise les coûts d'agence.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling, les problèmes d'agence engendrent trois types de coûts(2):

- Les coûts de surveillances : ce sont les coûts supportés par le principal pour s'assurer que son agent gère conformément à ses intérêts.
- Les coûts d'obligation : supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal.
- Les pertes résiduelles : ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie non optimale...).

Selon les analyses de Alchian et Demsetz puis de Jensen et Meckling, la situation d'efficacité optimale est celle où la direction et la propriété sont assumées par une seule et même personne. Dans le cas contraire, les actionnaires, exposés à un hasard moral et à une sélection adverse résultants de l'autonomie croissante du manager, n'ont aucune certitude que ce dernier fera un usage optimal de leurs capitaux. Plus la part du capital de l'entreprise possédée par le manager est faible, plus l'incitation à maximiser la rémunération des fonds propres est faible. Pour ces raisons, les relations entre les actionnaires et les dirigeants sont nécessairement conflictuelles. Les divergences d'intérêt sont de trois ordres (3)

- Divergence entre les actionnaires et les managers quant à l'horizon des décisions ;
- Divergences quant à la perception du risque ;
- Divergences au sujet des avantages tirés par les dirigeants de leur position.

---

(1)(M.C. JENSEN et W.H. MECKLING, « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal, 1976, p.305-360)

(2)(M.C. JENSEN et W.H. MECKLING, « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal, 1976, p.305-360)

(3)Frédéric PARRAT : Le gouvernement d'entreprise, Editions MAXIMA, Paris 1999, p.37-38.¹ :

Basées sur des postulats de la théorie de l'agence et sur la reconnaissance du rôle central occupé par le dirigeant, deux principales définitions de la gouvernance peuvent être évoquées :

D'après Shleifer et Vishny dans une approche financière traditionnelle, « la gouvernance d'entreprise traite des différents moyens mis en place par les fournisseurs de capitaux de l'entreprise pour assurer leur retour sur investissement (1)

Dans une vision moins restrictive de la gouvernance, une autre définition est donnée par Charreaux « le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire (2)». Cette définition permet d'inclure l'ensemble des mécanismes de gouvernance tendant à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants.

Jensen soutient qu'il existe seulement quatre forces de contrôles, externes et internes, qui peuvent servir à restreindre le pouvoir de décision des dirigeants :

- les marchés de capitaux ;
- le système juridique/politique/réglementaire ;
- les marchés des produits et des facteurs de production ;
- le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration.

#### · **La théorie des coûts de transaction**

L'élargissement du cadre théorique et l'intégration d'autres stakeholders, particulièrement les salariés, ont conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction par Williamson, cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante), elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. Pour O.E. Williamson, on internalise pour éviter d'être spolié et perdre le minimum de valeur par rapport à ce qui serait réalisable par rapport à l'optimum de premier rang, à l'économie du Nirvana (3)

S'appuyant sur le principe d'efficacité, Williamson définit les coûts de transaction, comme « les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes. (4)». Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts *ex ante* de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat, en cas d'apparition de conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence (5).

---

(1) (Andrei SHLEIFER et Robert VISHNY « A Survey of Corporate Governance », Journal of Finance, Vol 52,1997, p.737-783.)

(2) Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIERE « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle et Stratégie, Vol1,2, 1998, p.73.

(3) Gérard CHARREAUX, « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance ».

(4) O.E. WILLIAMSON, « Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks, 1986)

(5) O.E. WILLIAMSON, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic

L'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent. Ainsi les firmes, conçues comme des « structures de gouvernance interne » de transactions auparavant régies par les mécanismes du marché, existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transactions.

Williamson identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et donc les coûts de transaction :

- **Les mécanismes intentionnels**, permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du conseil d'administration pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme. Le conseil d'administration est supposé capable par le biais des audits internes de déterminer les causes de dépassement des coûts prévisionnels et d'en décider en perspective du sort du dirigeant.

- **Les mécanismes spontanés**, de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables, à l'instar du marché, qui, selon Williamson sanctionne tout dépassement de coûts prévisionnels (1). D'autres mécanismes existent aussi comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire...

## **2) vision de l'opportunisme dans les différentes théories contractuelles : théories cognitives de la firme**

Le développement d'une approche cognitive de la gouvernance, expliquant le lien entre les ressources et la création de la valeur, répond aux insuffisances de la vision contractuelle qui ignore pour l'essentiel la dynamique productive et montre des lacunes dans l'explication de certains phénomènes organisationnels et notamment dans la modélisation de la gouvernance.

En effet, afin d'appréhender ce processus, il est nécessaire de faire appel aux théories cognitives de la firme. Cette approche se distingue de l'approche contractuelle et en est complémentaire pour l'explication d'un nombre important de phénomènes organisationnels. Tout d'abord, la connaissance, représentée comme l'aboutissement d'un processus d'apprentissage est distingué de l'information alors que ces deux notions sont confondues dans la vision contractuelle.

La vision cognitive s'attachera davantage à expliquer le processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances et de compétences. La firme n'est plus seulement analysée sur sa capacité à « économiser la connaissance (2) », mais également sur sa capacité à créer de la connaissance et des compétences.

Un autre point d'évolution important est celui de la conception même de la rationalité limitée et calculatoire des agents, l'hypothèse de rationalité calculatrice sous contraintes cognitives est rejetée au profit de la rationalité procédurale : la rationalité ne s'apprécie plus sur la base des conséquences des décisions, mais des processus décisionnels(3).

---

(1)(O.E. WILLIAMSON, « The Economic Institutions of Capitalism », The Free Press, New-York, 1985)

(2)(H. DEMSETZ, « The Theory of the Firm Revisited », Journal of Law, Economics and Organization, Vol4, 1988, p.141-163

(3)Gérard CHARREAUX "Quelle théorie pour la gouvernance : de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002, p.7-9.)

Cette évolution permet de fournir une explication relativement nouvelle du processus de création de valeur. D'une part la connaissance de changements organisationnels endogènes, c'est à dire la capacité des firmes à créer leurs propres opportunités. D'autre part la reconnaissance des capacités des firmes à innover et à créer du différentiel. Contrairement aux théories contractuelles où la création de valeur est essentiellement appréhendée en termes d'économie de coûts et où l'analyse est concentrée sur les problèmes de répartition de la valeur créée et la résolution des conflits d'intérêt, les théories cognitives se concentrent sur l'analyse du processus de création de valeur. La firme peut notamment créer de la valeur en agissant sur son environnement, en créant des opportunités, en apprenant, en innovant et en créant du différentiel. Lazonick et O'Sullivan (1) considèrent que la clé de la performance dans ces approches se situe dans la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités que dans la restructuration des portefeuilles d'activités des firmes en réponse aux évolutions de l'environnement. Cette nouvelle vision aboutit à une interprétation différente des mécanismes de gouvernance qui ne jouent plus prioritairement un rôle de résolution des conflits mais un rôle proactif. Désormais le système de gouvernance regroupe des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation (2).

### **3) les conflits :**

Certains auteurs tels que Byrd, Parrino et Pritsch (1998) distinguent quatre types de conflit d'intérêt entre les actionnaires (principal) et les dirigeants (agent) à savoir :

#### **a . le problème de l'effort :**

Il provient du fait que l'effort fourni par les dirigeants n'est pas forcément celui attendu par les actionnaires, qui ont pour unique objectif la maximisation de la valeur de leur entreprise. L'opportunisme des dirigeants prend la forme d'une expropriation indirecte des fonds investis par les actionnaires. Jensen et Meckling (1996) soulignent qu'au fur et mesure que le pourcentage du capital action détenu par les dirigeants augmente l'écart par rapport à la maximisation de la valeur de l'entreprise diminue.

#### **b. Le problème de l'horizon temporel :**

Il résulte de la différence d'horizon de planification entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, les dirigeants ont des obligations des résultats sur de courts horizons, soit la période pendant laquelle ils dirigent la firme. Les actionnaires par contre s'intéressent à la valeur actualisée de tous les flux des revenus futurs. Leur horizon est de ce fait plus long, du fait de la durée de vie infinie de l'entreprise. L'impacte le plus direct de ce type de conflit apparaît dans les décisions d'investissement en recherche et développement et en publicité. Les dirigeants sont moins enclins à investir dans ces postes car les sorties des fonds y afférents fonds baisser les bénéfices de l'année d'investissements, pour des avantages qui sont plus à long terme. Dechow et Sloan (1991) soutiennent que cette différence d'horizon est amplifiée dans d'autres nations tels qu'aux Etats -Unis par l'octroi aux dirigeants des contrats incitatifs basés sur des pourcentages de bénéfices.

---

(1)W. LAZONICK et M. O'SULLIVAN, « Perspectives on Corporate Governance and Economic Performance », Working Paper, Insead, 2000'

(2)Gérard CHARREAUX "Quelle théorie pour la gouvernance : de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002, pp.7-9.'

**c. Le problème de différentiel d'aversion au risque :**

Ce problème est lié au fait que le degré d'aversion au risque des actionnaires et des dirigeants ne sont pas les mêmes. En effet, les actionnaires sont prêts à supporter un niveau de risque plus élevé que celui des dirigeants, du fait de la diversification de leur portefeuille. Or, les dirigeants ont tendance à éviter les projets risqués dont les retombées peuvent s'avérer néfastes pendant leur carrière.

**d. Le problème de la mauvaise utilisation des actifs de l'entreprise :**

L'utilisation par les dirigeants des actifs de l'entreprise à des fins personnelles engendre inéluctablement des coûts d'agence. En effet, ceux-ci abusent parfois du pouvoir que leur accorde l'entreprise en allouant des fonds investis par les actionnaires dans des dépenses somptuaires et des investissements qui leur profitent directement, mais diminuent la valeur de l'entreprise (Jensen 1986).

## **6. Principes et règles du gouvernement d'entreprise (1)**

OCDE avait pour mission dès sa création en 1960 de réaliser une expansion saine et forte de l'économie des pays membre ainsi que de contribuer à l'expansion du commerce mondial et avec l'avènement de la théorie de gouvernance c'est organisme à mis en œuvre des principes visant à améliorer la gestion au sein des entreprises.

Les principes du GE ont pour objectifs d'aider les gouvernements des pays membres et non membre de OCDE à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire des entreprises. Ces principes visent principalement les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, mais dans la mesure où ils leur sont applicables, ils peuvent s'appliquer à d'autres catégories de sociétés du fait qu'ils contribuent à leur amélioration.

Ces principes couvrent les aspects suivants :

- 1) Mise en place des fondements d'un régime efficace ;
- 2) droits des actionnaires ;
- 3) traitement équitable des actionnaires ;
- 4) rôle des différentes parties prenantes dans le GE ;
- 5) transparence ;
- 6) responsabilité du conseil d'administration.

### **A .mise en place des fondements d'un régime de GE efficace**

Le régime de GE doit concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.

Il doit être élaboré en tenant compte de ses effets sur les performances globales de l'économie, de l'intégrité des marchés et promouvant leur transparence et leur efficacité, ainsi que des incitations qu'il crée pour les participants du marché.

---

(1)Principe de gouvernement d'entreprise d'OCDE 2004)

Les dispositions législatives et réglementaires qui influent sur les pratiques du GE dans un pays doivent être consistantes avec l'Etat de droit, transparence et pouvoir être mises en œuvre.

Les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes doivent avoir le pouvoir, l'intégrité et les ressources leur permettant de mener à bien leurs missions avec professionnalisme et objectivité. En outre, leurs décisions doivent intervenir en temps voulu et être transparente et motivées.

## **B .Droit des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital**

Le régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.

Tous les actionnaires doivent être suffisamment informés et avoir le droit de participer aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société par exemple les modifications statutaires, autorisations d'émission de nouvelles actions, ou un transfert d'actifs se traduisant par la cession de la société.

Ils doivent aussi avoir accès à tout moment à des informations, date, lieu et l'ordre du jour des assemblées générales ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée, et doivent également avoir la liberté de poser toute question relative à la gestion de l'entreprise y compris la révision annuelle des comptes au conseil d'administration

Parmi les recommandations aussi que les votes des actionnaires aient la même valeur.

Il convient aussi de rendre publique les règles et procédures relatives à l'acquisition sur les marchés financiers d'une participation de contrôle dans une société, ainsi que les fusions et les cessions pour que les investisseurs connaissent leurs droits et les possibilités de recours.

## **C . Traitement équitable des actionnaires**

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires y compris les minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

Les actionnaires d'une classe donnée d'actions doivent avoir les mêmes droits, les actionnaires minoritaires doivent être protégés contre les actes abusifs commis par les actionnaires de contrôle ou dans leur intérêt et disposer de voies de recours efficaces.

## **D .rôle des différentes parties prenantes dans le Gouvernement d'entreprise**

Un régime de GE doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels.

Les droits établis des différentes parties prenantes, dont la loi prévoit la protection ou qui sont établis sur la base d'accords mutuels, doivent être respectés dans ce cadre ces parties doivent en cas de violation de leurs droits obtenir la réparation nécessaire.

La participation des salariés permet d'obtenir une croissance et un développement considérable de l'entreprise, ce qui leur donne ainsi que les autres parties prenantes le droit d'avoir de façon régulière des informations pertinentes et fiables, ils doivent aussi pouvoir faire librement parvenir au CA leurs inquiétudes concernant d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique.

En cas de liquidation judiciaire le régime du GE doit prévoir un dispositif efficace pour préserver les droits des créanciers.

## **E .transparence et diffusion de l'information**

le régime de GE doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.

Il convient de diffuser les informations suivant des normes de grande qualité reconnues au niveau international.

Ses informations doivent porter sur : (liste non exhaustive) (1)

Les résultats financiers et le résultat d'exploitation de l'entreprise :

- les objectifs de l'entreprise
- les principales participations au capital et les droits de vote
- la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants
- les transactions effectuées avec des parties liées.
- Les facteurs de risque prévisible
- Les questions relatives aux salariés

## **F .Responsabilité du conseil d'administration**

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le CA, ainsi que la responsabilité et la loyauté de ce dernier vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

---

(1)(OCDE : principe du gouvernement d'entreprise 2004)



Ainsi les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

Dans l'application de ses fonctions le CA doit appliquer des normes d'éthiques élevées, traiter équitablement tous les actionnaires et prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes.

Parmi les fonctions du CA on peut citer :

- revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activité, définir ses objectifs et résultats
- surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernement d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent.
- Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités.
- S'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs.
- Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise

Pour assumer leur responsabilité, les administrateurs doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.

## Conclusion

Le système de contrôle interne permet de soutenir l'existence même de toute entreprise. Néanmoins, il est à noter qu'il varie considérablement d'une entreprise à une autre, selon le secteur d'activité de celle-ci, sa taille, sa culture et sa philosophie. Ce concept donne à l'entreprise une image fidèle du sérieux au niveau des opérations, de l'information financière et de la conformité par rapport aux lois et règlements en vigueur vis à vis de ses partenaires internes et externes.

Les risques sont inhérents à la vie. L'entreprise ne peut exister sans risques. Sa rentabilité est directement liée à son art de les prévoir et de les maîtriser et la multiplication des incertitudes. Interactions croissantes, et les aspirations nouvelles à un monde à la fois progressiste et sûr sont les défis comme une pièce de monnaie, chaque risque est à la fois une menace et une opportunité. Sachons – dans un consensus général – saisir la seconde tout en maîtrisant la première.

Une bonne gouvernance sera celle qui coordonnera les efforts des partenaires de l'entreprise pour créer de la valeur.

Ceci va dans le sens de l'instauration des mécanismes qui reposeront sur une répartition suffisamment incitative de la valeur créée entre les partenaires de la firme ayant contribué à la création de valeur

Pour cela, un bon fonctionnement du gouvernement d'entreprise nécessite une transparence, cette transparence est liée à la culture de gouvernance d'entreprise existante dans l'entreprise et elle relève de la responsabilité du conseil d'administration.

# Deuxième chapitre : l'audit interne

Après qu'on a examiné les finalités de l'audit interne dans le précédent chapitre, nous allons consacrer ce chapitre à l'audit interne, sa méthodologie et ses outils.

## **Section 1 : généralités sur l'audit interne.**

*« L'audit interne, défini officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs ».* Préface de Louis Vaurs, Délégué Général de l'IfAcI dans le livre *audit interne enjeux et pratiques à l'international*-Groupe Eyrolles, 2007.

De cela, dans cette section, nous allons toucher les points suivants :

- définition de l'audit interne
- évolution historique de l'audit interne et naissance de la fonction audit interne
- l'organisation internationale de la fonction
- les fondements de la création de la fonction d'audit interne
- les déterminants de la création de la fonction d'audit interne
- positionnement de la fonction
- le cadre de référence de l'audit interne

## **1. Définition de l'audit interne(1)**

L'Institute of Internal Auditors (IIA), dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition de l'audit interne, adaptée par l'IFACI en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

## **2. Évolution historique de l'audit et naissance de la fonction audit interne(2).**

Le mot audit, qui nous vient du latin *audire*, c'est-à-dire « écouter », a pour ascendant le commissariat aux comptes. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle l'examen des comptes. On parla de vérification des comptes avant de lui spécifier le terme d'audit qui a un sens plus valorisant. Progressivement, le terme d'audit connut un accroissement à la fois horizontal et vertical à cause de l'image de rigueur qu'il circule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il les accompagne, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il nécessite maîtriser. Toutes ces « qualités » associées au mot audit ont solidement participé à son développement et à sa généralisation.

L'activité d'audit a fait l'objet de plusieurs déclinaisons. En effet, sur le plan vertical, le champ d'application de l'audit a été élargi. Aujourd'hui, l'audit a enfoncé tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période.

Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises.

## **3. L'organisation internationale de la fonction(3)**

C'est en 1941 qu'a été créé aux États-Unis « The Institute of Internal Auditors » (IIA). Longuement marqué par ses origines anglo-saxonnes, l'IIA s'est doucement internationalisé au fur et à mesure qu'augmentait le nombre des Instituts nationaux adhérents. Il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche, publie ouvrages et revue (*The Internal Auditor*), organise un examen professionnel de plus en plus apprécié (The Certified Internal Auditor examination : CIA), organise conférences et colloques et définit pour l'ensemble de ses membres (donc y inclus les adhérents de l'IFACI) les normes de la profession.

---

(1) *Version française des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* IFACI Février 2004

(2) . *Organisation et méthodologie de l'audit interne*-PAR EUSTACHE EBONDO WA MANDZILA – livre audit interne-Eyrolles, 2007

(3) *théorie et pratique de l'audit interne*-jaques renard

L'audit interne est une profession bien organisée, à l'influence progressive. Portée par plus de 80 instituts nationaux, fédérés à l'Institute of Internal Auditors (IIA) dont le siège est à Orlando aux États-Unis, la profession regroupe plus de 77 000 membres répartis dans plus de 120 pays en 2002

L'audit interne connaît d'autres regroupements que l'Institut International et ce en fonction des affinités et des besoins. Citons particulièrement la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (ECIIA regroupant 30 Instituts nationaux d'audit interne) et l'« Union Francophone de l'Audit Interne » (UFAI). Ces deux regroupements permettent des échanges fréquents et fructueux qui bénéficient à la Communauté internationale de l'audit interne.

La définition de normes par la Communauté internationale de l'audit interne ne s'est pas faite en un jour. Il y eut, d'abord – dès 1947 – « *La déclaration des responsabilités* » qui définit objectifs et champ d'action de l'audit interne. Puis l'évolution de la fonction a évidemment exigé des révisions qui ont eu lieu en 1981, en 1991 et en 1995. Une refonte totale a été réalisée avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et une seconde en 2008-2009.

#### **4. Les fondements de la création de la fonction d'audit interne**

Plusieurs courants théoriques permettent d'expliquer la création des services d'audit interne.

##### ***La théorie des coûts de transaction***

Pour les théoriciens des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985), l'entreprise, contrairement au marché, apparaît comme le mode d'organisation qui permet d'effectuer des économies sur les coûts de transaction.

En effet, ce qui différencie les entreprises des marchés, c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût inférieur que si elles avaient dû se développer sur les marchés.

Pour toutes ces raisons, les dirigeants des grandes sociétés d'abord, ceux des PME/PMI ultérieurement, ont été conduits à internaliser l'essentiel de leurs travaux d'audit légal grâce à la création des services d'audit interne. L'objectif recherché par les dirigeants et les commissaires aux comptes été clair : il s'agissait de réduire les honoraires payés aux auditeurs légaux. La théorie des coûts de transaction offre ainsi une « pertinente protection » de la création des services d'audit interne dans les entreprises.

Dans les groupes internationaux, la théorie économique des cessions internes offre le même éclaircissement. En effet, pour la théorie économique des cessions internes, le recours à des prix des cessions internes et des prix de transfert met en évidence ce que coûte à l'entreprise le fait de répondre à ses besoins par une solution interne. Lorsque les entités ont l'indépendance d'acheter ou de vendre aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur, « les prix internes jouent un rôle capital dans l'obtention et l'utilisation des ressources ». Toutefois, on distingue l'influence que la facturation interne peut avoir sur l'allocation des ressources (s'adresser à tel fournisseur plutôt qu'à tel autre), de l'impact, plus problématique qu'elle peut avoir sur l'amélioration de la performance des coûts.

La perspective de vendre en interne, sous concurrence extérieure, encourage les partenaires de l'amont à soutenir avec ceux de l'aval. La facturation interne apparaît dès lors comme un dispositif de renforcement de la gestion par processus. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de tarifier des cessions entre unités d'une société unique, l'impact sur les comptes sociaux est nul.

En revanche, s'il s'agit des prix de transfert pratiqués entre des filiales d'un groupe juridiquement distinctes, l'incidence des cessions sur les comptes de chacune des filiales est certaine en termes de fiscalité notamment.

### ***La théorie de l'agence et de la gouvernance de l'entreprise***

Dans la théorie de l'agence, le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels.

On parle de relation d'agence lorsqu'une entreprise ou une personne livre sa gestion à une tierce personne. L'illustration la plus courante est la relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés « le principal » aux dirigeants de l'entreprise, appelés « agents ».

La dimension contractuelle porte au sein de l'entreprise des conflits d'intérêts, qui sont facteurs de coûts. Ces conflits peuvent être atténués lorsque le dirigeant est géographiquement éloigné des actionnaires. Les dirigeants de l'unité peuvent bénéficier de la liberté pour adopter une conduite opposée aux intérêts du groupe. L'audit externe apparaît, dans cette perspective, comme l'instrument de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent éloigné, plus prédisposé à faire supporter à la maison mère des coûts d'agence et à ne pas respecter toutes ses obligations contractuelles.

L'audit interne, émanation de la direction générale, n'a pas été regardé par la théorie de l'agence comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence. Mais, depuis quelques années, la théorie de l'agence a donné lieu à de nombreuses évolutions sur la gouvernance des entreprises qui tendent à incorporer aussi l'audit interne comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise.

En effet, parmi les conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre les actionnaires et les dirigeants, l'approche actuelle de la gouvernance de l'entreprise paraît privilégier la résolution du conflit parvenu du déséquilibre informationnel (asymétrie d'information) existant entre l'agent et le principal.

« L'audit interne, rattaché au comité d'audit (lorsqu'il existe), a un rôle indispensable à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise. La gouvernance de l'entreprise compte quatre composantes : l'auditeur externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit. La contribution de l'audit interne en tant que fonction participant à la gouvernance peut être estimée par les relations qu'elle maintient avec les trois autres acteurs responsables de la gouvernance de l'entreprise. La fonction d'audit interne apparaît comme une fonction ressource. Toutefois, les auteurs reconnaissent que la nature et la valeur de l'audit interne comme fonction ressource sont contingentes de la qualité de la fonction d'audit interne. La gouvernance de l'entreprise renforce l'indépendance de l'auditeur interne.

Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise peut s'apprécier à deux niveaux : réduction des asymétries des informations et management des risques.

Concernant le premier niveau, il est admis que par rapport aux actionnaires, le dirigeant disposait, outre l'information comptable et financière, d'une information complète, issue de la comptabilité de gestion et du rapport d'audit interne dont il était le seul destinataire.

L'existence d'un comité d'audit, destinataire du rapport de l'auditeur interne, apparaît ainsi comme la courroie de transmission entre les auditeurs non seulement externes, mais aussi internes et le conseil d'administration. C'est grâce à ce rattachement que l'audit interne peut contribuer à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise.

L'audit interne a aussi un rôle clé à jouer au niveau du management des risques d'entreprise et surtout dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne exigé par la loi sur la sécurité financière (LSF) aux sociétés cotées. En effet, il a notamment pour mission d'évaluer le système de contrôle interne. À ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en informations sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité.

L'auditeur interne exerce une influence sur cinq de ses composantes. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. »

## **5. Les déterminants de la création de la fonction d'audit interne<sup>(1)</sup>**

La mise en place d'une entité d'audit interne dans une entreprise ne peut se faire par simple décision hiérarchique et sans étude préalable des conditions optimales de sa réussite. Celle-ci ne se limite pas seulement à étudier les besoins ou l'opportunité pour l'entreprise à introduire l'audit interne dans son management, mais à analyser également si le contexte de l'entreprise dispose des préalables organisationnels, humains et culturels nécessaires à la réussite opérationnelle de la fonction et à la création d'un climat réceptif dans l'entreprise.

Il existe un certain nombre de critères déterminants à la création : tailles de l'entreprise, décentralisation géographique, secteurs d'activité, qualification du personnel, politique de gestion aux quels s'ajoutent la mondialisation, les groupes de pression et l'évolution des systèmes d'information.

### **a. Taille de l'entreprise**

Les auteurs se basent sur la prépondérance du phénomène auprès des entreprises. On remarque que les plus grandes affaires cotées à travers le monde ont créé ses services. Ce n'est pas seulement la complexité des problèmes techniques, financiers ou commerciaux qui justifie la création de la fonction d'audit interne, mais avant tout la distance qui sépare le système de décision du système opérant. Car celle-ci pourrait provoquer une déformation des informations transmises à la direction et une mauvaise compréhension des décisions de celle-ci.

Néanmoins, l'audit interne ne concerne pas que les grandes entreprises, même si c'est par elle que le mouvement a commencé. L'audit interne en tant que fonction peut exister en dehors de toute structure spécifique.

Il concerne aussi les organisations de moyennes importances.

L'influence de la taille de l'entreprise porte sur les méthodes de conduite des missions et sur les modes de relation que peuvent entretenir les auditeurs avec l'ensemble des opérationnels.

---

(1)L. Collins, G. Vallin « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques » éd. DALLOZ, 1992



## **b. Décentralisation géographique**

Indépendamment de la taille de l'entreprise, la dispersion géographique des centres d'activité joue un rôle fondamental en ce qui concerne la qualité des informations.

Le siège de la Direction Générale réunit certains services centraux tels que les services financiers, juridiques, informatiques qui subissent parfois des difficultés pour saisir une information exacte du fait de l'éloignement géographique. Inversement, les agences ne reçoivent pas toujours du siège toutes les informations nécessaires à leur gestion. Les auditeurs internes contribuent à résoudre en général ce problème de dispersion.

## **c. Secteur d'activité de l'entreprise**

Les risques d'erreurs les plus importants en matière d'information existent dans les entreprises exerçant dans plusieurs secteurs d'activités. Ces risques naissent surtout lorsque l'entreprise veut uniformiser ses procédures. Les informations de gestion ainsi obtenues ne sont plus le reflet fidèle de la situation de tel ou tel domaine d'activité.

Le rôle de l'auditeur interne est alors de susciter la mise en place de procédures d'information spécifiques à chaque secteur : son apport peut devenir particulièrement important quand une entreprise n'a pas de service de contrôle de gestion bien adapté à ses besoins. La synthèse de ces diverses informations nécessite d'être faite néanmoins au niveau de la direction, avec toute la prudence que requiert la comparaison d'informations provenant de procédures différentes. A ce niveau, le service d'audit interne peut contribuer largement à la conception de l'information synthétique à travers les tableaux de bords adaptés.

## **d. Qualification du personnel**

Il n'y aurait évidemment pas de problèmes d'information si, malgré la taille de l'entreprise, son implantation géographique, le personnel faisait preuve d'un niveau de qualification excellent et uniforme et une capacité d'adaptation. Ceci n'est malheureusement pas toujours le cas, surtout dans les entreprises employant de nombreuses personnes. En particulier, les qualifications satisfaisantes à un moment donné peuvent ne plus être adaptées aux exigences imposées par l'évolution de l'environnement. L'auditeur interne peut réduire les risques d'erreurs provenant d'une sous-qualification du personnel, en suscitant des réunions de formation sur les objectifs et les procédures à suivre et en expliquant aux employés les erreurs d'adaptation qu'il a décelées.

La dimension humaine est très importante pour réaliser efficacement l'audit interne dans l'entreprise. Ainsi, il revient tant aux auditeurs internes qu'aux directions générales de créer un état d'esprit permettant cet épanouissement et favorisant les nécessaires adaptations aux mutations de l'environnement et des techniques.

### **e. Délégation des pouvoirs**

La délégation des pouvoirs dans les centres d'exécution n'est possible que dans la mesure où les objectifs des procédures et systèmes administratifs soient suffisamment précis et qu'il soit ménagé un certain nombre de moyens de contrôle à posteriori (en particulier sur les résultats et les performances).

L'audit interne est alors nécessaire pour s'assurer que les règles du jeu sont respectées de part et d'autres.

### **f. Les groupes de pression**

Ces groupes trouvent leurs forces par le biais de disposer d'un certain pouvoir envers l'entreprise. Ces groupes sont les forces concurrentielles définies par Michael Porter à savoir :

- **Le pouvoir des fournisseurs**

La pression des fournisseurs vient du fait de leur dominance sur les conditions de prix qu'ils imposent aux entreprises.

- **Le pouvoir des distributeurs et des clients**

Le pouvoir des distributeurs et des clients est analogue à celui des fournisseurs. La satisfaction des distributeurs est liée à la marge obtenue du vendeur et pour les clients, du prix, de la qualité du produit proposé à la vente.

- **Les produits de substitution et les nouveaux entrants**

La principale menace concurrentielle à une double origine : l'entrée dans l'activité d'un nouveau concurrent et le lancement de produits ou de services nouveaux et de substitution.

Celle-ci, issue de la libéralisation des échanges, de l'internationalisation des économies et sans doute d'une certaine saturation des marchés traditionnels, va avoir un double impact sur les entreprises :

- D'abord, une certaine redécouverte du client qui devient l'élément centrale d'une compétition multicritère (coûts, délais, qualité...). D'où de nouveaux besoins en information de gestion pour vérifier le positionnement correct de l'entreprise par rapport aux concurrents.

- Ensuite, la pression à la réduction des coûts. Ceux-ci doivent être réduits à tous les niveaux mais sans diminuer la performance de l'entreprise.

- **Les pouvoirs publics et la réglementation**

Le terme « réforme de l'Etat » fait référence à une modification substantielle de l'organisation du périmètre d'action ou des modifications de fonctionnement de l'Etat et aussi des entreprises. L'Etat est source de lois et de règlements (fiscalité, organisation de la concurrence, etc.). Ces réformes interviennent à plusieurs niveaux comme les mesures fiscales, les subventions aux entreprises en difficulté, la libéralisation économique, la privatisation, le contrôle des prix, la transformation du statut des entreprises...

Tous ces concepts ont parfois agit sur le comportement de plusieurs entreprises, soit positivement, soit négativement. Les entreprises de petites tailles, très peu compétitives et moins préparées à ces différents changements, ont été alors confrontées à un certain nombre de conséquences qui ont eu un impact sur leur organisation et leur fonctionnement.

### **g. L'évolution des systèmes d'information**

L'apport des nouvelles technologies informatiques et télématiques a transformé le travail en entreprise :

- la naissance de logiciels permettant un traitement rapide des données financières, comptables, etc.
- l'opportunité de délocaliser la saisie et le traitement des données nécessaires à l'audit interne. Grâce au développement de la microinformatique et des réseaux, l'auditeur peut ainsi disposer beaucoup plus rapidement des données prises à la source.
- Un gain de temps dans le reporting grâce au développement d'outils informatiques et télématiques comme internet ou autres qui permettent la transmission des données entre les filiales et la société mère.

Globalement l'auditeur interne peut disposer maintenant d'informations plus rapides et plus fiables.

## **6. Positionnement de la fonction(1)**

On échappera bien des bouleversements liés au voisinage de définitions en précisant clairement comment se place l'audit interne par rapport :

- à l'audit externe ;
- à la mission du consultant externe ;
- à l'inspection ;
- au contrôle de gestion ;
- à la Qualité ;
- au risk management.

---

(1)théorie et pratique de l'audit interne-jaques renard

## A .L'audit interne et l'audit externe

Aujourd'hui les deux activités sont clairement distinguées et la définition de l'audit externe est universellement admise.

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.

On peut inventorier de façon précise les différences entre les deux fonctions ; il est essentiel de marquer également qu'elles sont non point concurrentes mais largement complémentaires.

Les huit différences sont :

- *Le statut de l'auditeur*

L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise, l'auditeur externe est un prestataire de services juridiquement indépendant.

- *Les bénéficiaires de l'audit*

L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, probablement comité d'audit.

L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.

- *Les objectifs de l'audit*

Alors que l'objectif de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers, celui de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer.

- *Le champ d'application de l'audit*

Le champ d'application de l'audit externe réunit tout ce qui contribue à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise.

L'auditeur externe qui limiterait ses examens et recherches au secteur comptable ferait oeuvre incomplète.

Le champ d'application de l'audit interne est largement plus étendu puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.

- *La prévention de la fraude*

L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle est susceptible d'avoir, un impact sur les résultats. En revanche, une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, intéresse l'audit interne, mais non l'audit externe.

- *L'indépendance de l'auditeur*

. L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire ; celle de l'auditeur interne est assortie des limitations du contrat de travail.

- *La périodicité des audits*

Les auditeurs externes accomplissent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments favorisés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année.

L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions programmées en fonction du risque et qui l'occupent avec la même intensité quelle que soit la période.

- *La méthode de l'auditeur*

Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires.

La méthode des auditeurs internes est spécifique et originale ; elle sera exposée en détail dans la section suivante.

## **B .L'audit interne et le conseil ou consultant externe**

Les consultants ont une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes.

Les missions de consultant présentent par rapport à la fonction et aux missions de l'audit interne quatre spécificités originales :

- le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée ;
- il travaille pour un responsable déterminé : celui qui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport ;
- selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens
- et une participation à leur mise en œuvre.

## **C .L'audit interne et l'inspection**

À la différence de l'audit interne, l'Inspection :

- n'a pas pour orientation d'expliquer ou de mettre en cause les règles et directives;
- exécute plus des contrôles exhaustifs non aléatoires ;
- peut intervenir spontanément, alors que l'audit interne n'intervient que sur un mandat;
- va probablement se saisir des révélations de l'audit interne pour inspecter les opérateurs mêlés.

## **D .L'audit interne et le contrôle de gestion**

### *Les ressemblances*

- L'une et l'autre fonction ont un caractère universel parce qu'elles s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande et propose.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique au plus haut niveau de l'entreprise.

## **Les différences**

- *Différence quant aux objectifs*  
Les objectifs de l'audit interne, qui visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Le contrôleur de gestion va s'intéresser à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation.
- *Différence quant à la périodicité*  
Alors que l'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une fréquence définie en fonction du risque, le contrôleur de gestion a une activité souvent bousculée par les priorités de la direction générale.
- *Différence quant aux méthodes de travail*  
La méthodologie de l'audit interne est spécifique à la fonction. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

## **E .L'audit interne et la qualité(1)**

*«L'Audit (ISO 19011, 2002) est un processus systématique indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesures les critères d'audit sont satisfaits.*

*On appelle critères d'audit, un ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées. Les preuves d'audit sont des enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables.»*

### **- Convergence partielle des métiers**

Les métiers d'auditeurs internes et d'auditeurs qualité sont proches en termes de normes et de déontologie, de champs d'intervention et d'approches.

### **- Normes et déontologies**

Les deux métiers obéissent à un code de déontologie fort et à des normes détaillées, ISO 19011 et IIA (interpréter en français par l'IFACI).

L'audit interne, à l'inverse de l'audit qualité, fonde son plan d'audit sur une évaluation des risques de l'organisation. L'audit interne se positionne, de ce fait, comme un outil majeur de détection, de prévention et de maîtrise des risques de son organisation, en coordination avec toute autre fonction concernée. Enfin, les deux métiers visent l'amélioration des performances opérationnelles et la création de valeur pour l'entreprise.

### **- Champs d'intervention**

L'audit interne est susceptible d'intervenir dans toutes les entités, tous les processus et plus généralement tous les systèmes de management de l'entreprise, jusqu'aux processus stratégiques dès lors qu'ils sont en relation avec les risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'audit qualité, quant à lui, couvre le champ (entités et processus) du Système de Management de la Qualité que la Direction de la Qualité a contribué à élaborer.

---

(1)Prise de position IFACI / Audit Interne - Qualité / mai 2004-ifaci.fr

## **Approches**

« En audit qualité, sens ISO, le Système de Management de la Qualité est élaboré par la Direction de la Qualité à partir des Normes ISO qui sont très structurantes. En revanche, les référentiels sur lesquels s'appuie l'audit interne, qu'ils soient construits par le management de l'activité auditée ou construits par l'audit interne en concertation avec celui-là, s'inspirent de modèles ou de bonnes pratiques existants mais moins structurants.

Les missions d'audit interne, souvent non récurrentes, comprennent de nombreux tests pour appréhender la réalité des opérations. Par conséquent, elles sont plus longues et plus approfondies que les missions d'audit qualité (ISO), qui se révèlent plus systématiques et itératives.

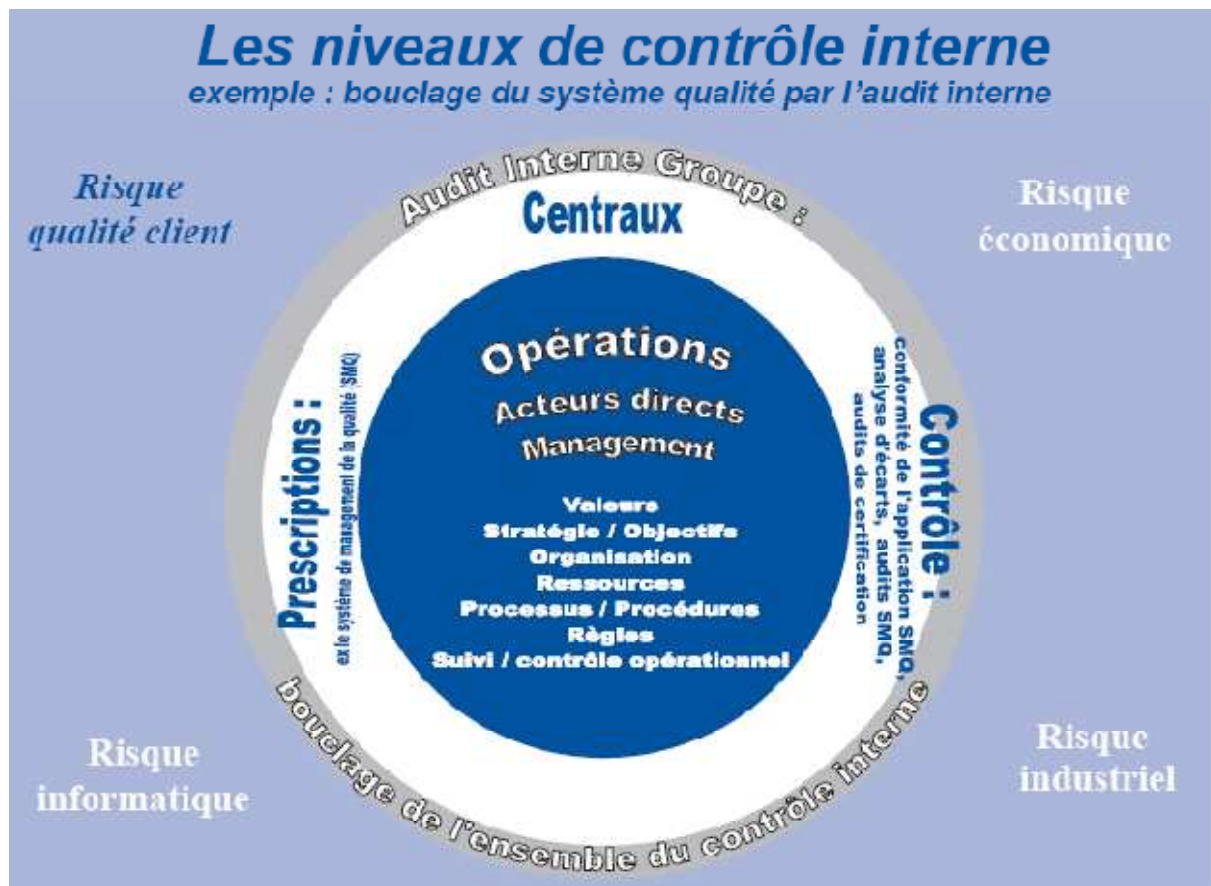
Il est enrichissant pour les deux fonctions qu'elles procèdent à des échanges d'informations, de bonnes pratiques, de coordination des missions,...

Les missions d'audit interne conduisent à des recommandations qui doivent faire l'objet de plans d'actions destinées à corriger les dysfonctionnements. Ces plans d'actions sont élaborés et mis en œuvre par les audités eux-mêmes.

La responsabilité de l'audit interne ne s'arrête pas là puisqu'il doit mettre en place un programme de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre. En revanche, les rapports des audits qualité indiquent les écarts par rapport au système qualité de l'organisation, au sens ISO, mais sans formuler de recommandations. Il appartient ensuite à l'audité d'élaborer l'action corrective à mettre en place pour corriger cet écart. La fonction qualité s'assure de l'existence des actions correctives et mesure leur efficacité ».

Le rattachement hiérarchique de l'Audit Interne se situe " au plus haut niveau ", afin d'assurer son indépendance. En revanche, Le rattachement de la Qualité se situe de manière variable selon les entreprises mais cohérente avec l'orientation d'assistance et d'accompagnement des opérationnels.

Le Système de Management de la Qualité, le Service Qualité et les processus qualité font partie du champ d'intervention de l'audit interne dans le cadre de sa responsabilité d'évaluation de l'ensemble du système de contrôle interne ainsi que l'illustre le schéma suivant :



Source :Prise de position IFACI / Audit Interne - Qualité / mai 2004-ifaci.fr

« Le schéma ci-contre est un exemple d'organisation. L'Audit Interne Groupe qui intègre des auditeurs " groupe " qualité, intervient en " bouclage " du système qualité qui est ici un système de qualité totale, englobant l'entreprise tout entière (Services Centraux : 2<sup>ème</sup> cercle, et Opérations : 1<sup>er</sup> cercle). Ce système va donc au-delà des exigences de la norme ISO. Parmi les services centraux, se trouve la Direction Qualité du Groupe qui prescrit (conçoit et met en place) et contrôle le système qualité de l'entreprise, en supervisant des équipes qualité locales présentes dans toutes les entités du groupe.

Le service Audit Interne Groupe est lui-même audité par ces équipes qualité ».

## F .L'audit interne et le risk management

Le risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction distinguée et particulière. Seules les grandes organisations disposent d'un risk manager (ou gestionnaire de risque, ou directeur des risques ou risk officer, ou toute autre dénomination).

La fonction est alors exercée par un professionnel du sujet, appartenant à une association : l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) et elle se situe en amont de l'audit interne.

Comme l'audit interne, la fonction de risk manager :

- est au service du management et plus particulièrement de la direction générale;
- est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels.
- concerne toutes les activités de l'organisation.



On mande traditionnellement au risk manager quatre missions, lesquelles demandent une bonne définition des objectifs de l'organisation, déclinés par activités :

- Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise et particulièrement les risques stratégiques, politiques, environnementaux...
- élaborer une cartographie des risques permettant d'apprécier les risques. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence de risk manager c'est l'audit interne qui l'élabore.
- Définir une stratégie (accepter, éviter, réduire ou transférer) de risques et la proposer à la direction générale.
- Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en oeuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et leur prêter assistance dans la réalisation.

## 7. Le cadre de référence de l'audit interne (1)

L'audit interne est une profession qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale même si du fait de la variété d'environnements dans lequel il se pratique.

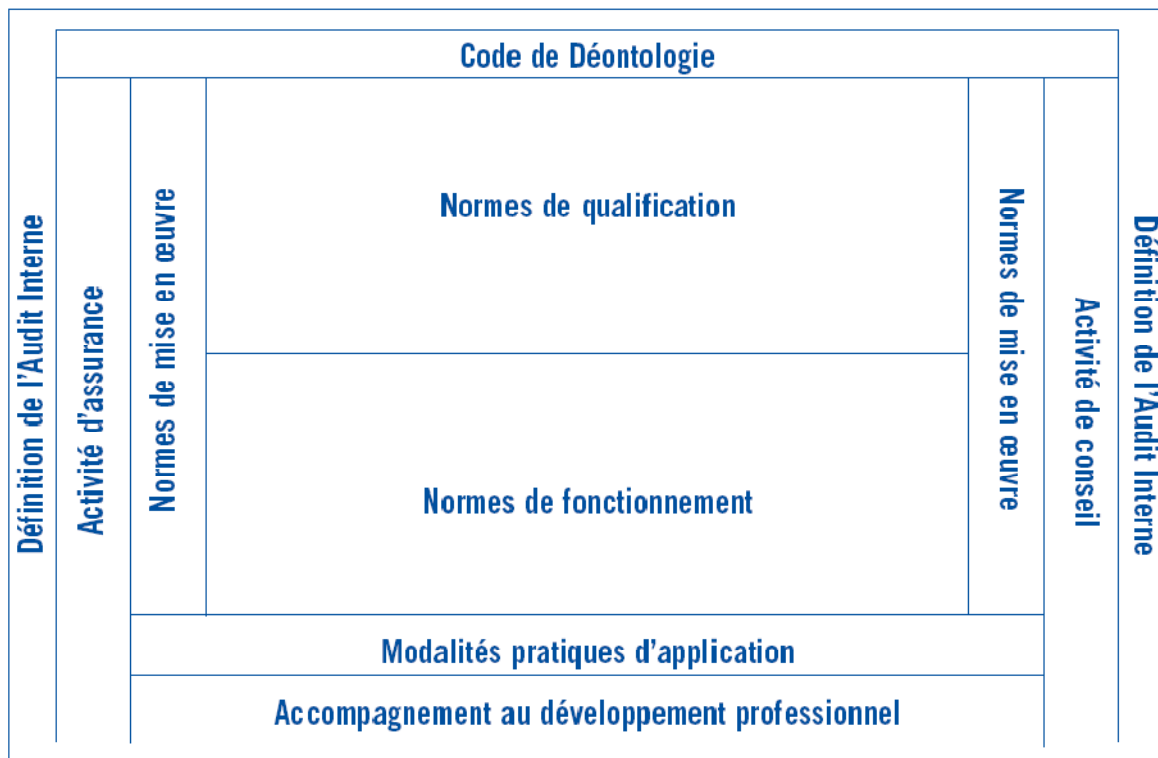
Le cadre de référence comprend :

- la définition de l'audit interne admise en juin 1999 par le Conseil d'Administration de l'IIA, qui précise que l'audit interne a vocation à effectuer des missions d'assurance et de conseil ; que ses domaines de responsabilités sont le risque, le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise ; et que sa finalité est de participer à créer de la valeur ajoutée aux organisations ;
- le code de déontologie qui fournit aux auditeurs internes les principes et les valeurs leur permettant de conduire leur pratique professionnelle dans le contexte particulier qui est le leur ;
- les normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne qui guident les auditeurs internes dans la réalisation de leur mission et la gestion de leur activité ;
- les modalités pratiques d'application (MPA) qui interprètent et expliquent les normes et placent en avant les meilleures pratiques ;
- l'accompagnement à l'évolution professionnelle, constitué notamment des ouvrages et des articles de doctrine, des actes des colloques et conférences, ainsi que des séminaires.

---

(1)les normes professionnelles 2002-ifaci

## Cadre de référence des Pratiques Professionnelles



Source les normes professionnelles 2002-ifaci.fr

La connaissance et l'application de ce cadre de référence octroient aux organisations et aux organismes de régulation une assurance sur le degré de professionnalisme des auditeurs internes.

« Les principes et règles édictés par le code de déontologie et les normes ont un caractère obligatoire. Ne pas les respecter, c'est non seulement se mettre en dehors de la profession, mais c'est aussi et surtout se priver d'un moyen d'être plus efficace et, partant, plus crédible. L'amateurisme en audit interne n'a plus cours, seule une approche systématique et méthodique est source de valeur ajoutée pour les organisations ». louis vaurs

Les modalités pratiques d'application n'ont pas la même force exécutoire. Elles font cependant autorité, et il est fortement recommandé de les mettre en œuvre tout en admettant que certaines adaptations aux lois et règlements nationaux peuvent être justifiées.

## **A .Le code de déontologie**

Ce court document est désormais placé en tête des normes, comme pour en préciser l'importance et signifier qu'il expose des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission.

Le code énonce quatre principes essentiels, déclinés en douze règles de conduite.

### ***Le contenu***

Les quatre principes sont :

- l'intégrité, fondement de la confiance accordée aux auditeurs ;
- l'objectivité, déjà explicitée à propos de l'indépendance ;
- la confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- la compétence, comprenant la mise à jour des connaissances.

### ***Les douze règles de conduite***

Elles sectionnent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et adapté, et peuvent se résumer ainsi :

- accomplir honnêtement les missions ;
- respecter la loi ;
- ne pas prendre part à des activités illégales ;
- respecter l'éthique ;
- être impartial ;
- ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- révéler les faits significatifs ;
- protéger les informations ;
- ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ne faire que ce qu'on peut faire ;
- améliorer ses compétences ;
- respecter les normes.

Les Normes ont pour objet :

1. de définir les principes de base à suivre par la pratique de l'audit interne;
2. de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les Normes se composent des Normes de Qualification, des Normes de Fonctionnement et des Normes de Mise en Œuvre. Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que nécessitent de présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Les Normes de Fonctionnement exposent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

Tandis que les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général, les Normes de Mise en Œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

Alors qu'il existe un seul ensemble de Normes de Qualification et de Normes de Fonctionnement, il peut exister différents ensembles de Normes de Mise en Œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne. Les Normes de Mise en Œuvre concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A » après le numéro de la

Norme, par exemple 1130.A1) et les activités de conseil (indiquées par la lettre « C » après le numéro de la Norme, par exemple 1130.C1).

- **Activités d'assurance** – Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise. Par exemple, des audits financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.
- **Activités de conseil** – Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.
- Les orientations liées à la mise en œuvre des Normes figurent dans les Modalités Pratiques d'Application (MPAs), élaborées par « *The Professional Issues Committee* » (Comité des Questions Professionnelles).

## **B .Normes de qualification (1)**

### **1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les *Normes*. 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.

**1000.A1** - La nature des missions d'assurance réalisées pour l'organisation doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.

**1000.C1** - La nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit interne.

La MPA 1000-1 précise les modalités d'approbation de la charte et la nécessité d'évaluer périodiquement la réalisation de ses objectifs.

### **1010 - Reconnaissance de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne**

Le caractère obligatoire de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des *Normes* doit être reconnu dans la charte d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne présente la Définition de l'Audit Interne, le Code de Déontologie ainsi que les *Normes* à la Direction Générale et au Conseil.

### **1100 – Indépendance et objectivité**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

### **1110 -- Indépendance dans l'organisation**

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.

**1110.A1** -- L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

La MPA 1110-1 insiste sur le rôle du conseil ou du comité d'audit dans le rattachement du service, la nomination et la révocation du responsable.

### **1111 -- Relation directe avec le Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

### **1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

La MPA 1120-1 apporte des précisions sur les problèmes de conflits d'intérêt.

### **1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité**

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

La MPA 1130-1 précise les restrictions.

**1130.A1** Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils étaient auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

La MPA 1130.A1-1 définit les incompatibilités.

**1130.A2** – Les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit a la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de l'audit interne.

**1130.C1** – Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

**1130.C2** – Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil que leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter.

## **1200 – Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

### **1210 – Compétence**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

La MPA 1210-1 indique les compétences minimales requises et précise la double exigence de la capacité à communiquer et de la formation professionnelle.

**1210.A1** – Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

La MPA 1210.A1-1 précise les conditions d'un tel recours et définit les incompatibilités.

**1210.A2** – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

**1210.A3** - Les auditeurs internes doivent posséder une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes, ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

**1210.C1** – Le responsable de l'audit interne doit décliner une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

### **1220 – Conscience professionnelle**

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

**1220.A1** – Les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

**1220.A2** – Pour remplir ses fonctions avec conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques informatiques d'audit et d'analyse des données.

**1220.A3** – Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

**1220.C1** – Les auditeurs internes doivent apporter à une mission de conseil toute leur conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- les besoins et attentes des clients, y compris sur la nature, le calendrier et la communication des résultats de la mission ;
- la complexité de celle-ci et l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs fixés ;
- son coût par rapport aux avantages escomptés.

### **1230 – Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

La MPA 1230-1 préconise une certification (CIA ou titre délivré par l'IFACI).

### **1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

#### **1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

La MPA 1310-1 donne des exemples de critères à prendre en compte pour l'évaluation de la performance du service d'audit. L'IFACI y indique les exigences auxquelles répond la certification d'IFACI Certification et qui en font un label reconnu.

### **1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

La MPA 1311-1 indique qui peut faire quoi et comment dans ce domaine. Elle est l'occasion pour l'IFACI de rappeler qu'IFACI Certification a élaboré un référentiel professionnel de l'audit interne conçu aux fins d'une certification

### **1312 – Évaluations externes**

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- du besoin d'augmenter la fréquence de ces évaluations externes ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de **tut** conflit d'intérêt potentiel.

La MPA 1312-3 élaborée par l'IFACI décrit la démarche de certification offerte aux services d'audit interne.

### **1320 – Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la Direction Générale ainsi qu'au Conseil.

### **1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »**

Le responsable de l'audit interne peut indiquer que l'activité d'audit interne est conduite conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité l'ont démontré.

### **1322 – Indication de non-conformité**

Quand la non-conformité de l'activité d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ou encore les *Normes* a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la Direction Générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.



## **C .Normes de fonctionnement**

### **2000 – Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.<sup>3</sup>

### **2010 – Planification**

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérente avec les objectifs de l'organisation.

La MPA 2010-1 explicite le processus de planification, et le planning des travaux.

**2010.A1** – Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la Direction Générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus.

**2010.A2** - **Le responsable de l'audit interne doit identifier et prendre en considération les attentes de la Direction Générale, du Conseil et des autres parties prenantes concernant les opinions et d'autres conclusions de l'audit interne.**

**2010.C1** – Lorsqu'on lui propose une mission de conseil, le responsable de l'audit interne, avant de l'accepter, devrait considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer le management des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

### **2020 – Communication et approbation**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la Direction Générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources. La MPA 2020-1 préconise la communication annuelle. Le plan de travail doit être renseigné convenablement.

### **2030 – Gestion des ressources**

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

La MPA 2030-1 détaille : budget financier, prévisions d'effectifs, plans de recrutement et de développement.

### **2040 – Règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

La MPA 2040-1 indique qu'elles doivent être proportionnelles à l'importance du service.

## **2050 – Coordination**

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

La MPA 2050-1 précise les modalités de cette coordination. Elle peut aller jusqu'à l'évaluation des travaux d'audit externe. Il est rappelé que la surveillance des travaux de commissariat aux comptes, y compris la coordination avec l'audit interne, est du ressort du conseil. En revanche, la coordination des travaux d'audit interne et externe relève du responsable de l'audit interne.

## **2060 – Rapports à la Direction Générale et au Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction Générale ou du Conseil.

## **2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne**

Lorsque l'activité d'audit interne est réalisée par un prestataire de service externe, ce dernier doit alerter l'organisation qu'elle reste responsable du maintien d'un audit interne efficace.

## **2100 – Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

## **2110 – Gouvernement d'entreprise**

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

**2110.A1** – L'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

**2110.A2** – L’audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d’information de l’organisation soutient la stratégie et les objectifs de l’organisation.

### **2120 – Management des risques**

L’audit interne doit évaluer l’efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

La MPA 2120-1 souligne la nécessité de tests d’audit pour apprécier l’efficacité du management des risques. On fournit des exemples.

**2120.A1** – L’audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d’entreprise, aux opérations et aux systèmes d’information de l’organisation au regard de:

- la fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l’efficacité et l’efficience des opérations **et des programmes** ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, **règles, procédures** et contrats.

**2120.A2** - L’audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l’organisation.

**2120.C1** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent couvrir les risques liés aux objectifs de la mission et demeurer vigilants vis-à-vis de l’existence de tout autre risque susceptible d’être significatif.

**2120.C2** – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des risques acquises lors de missions de conseil pour évaluer les processus de management des risques de l’organisation.

**2120.C3** - Lorsque les auditeurs internes aident le management dans la conception et l’amélioration des processus de management des risques, ils doivent s’abstenir d’assumer une responsabilité opérationnelle en la matière.

### **2130 – Contrôle interne**

L’audit interne doit aider l’organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

La MPA 2130.1 définit les modalités d’appréciation des processus de contrôle.

**2130.A1** – L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs au gouvernement d'entreprise, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants:

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations **et des programmes** ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, **règles, procédures** et contrats.

La MPA 2130.A1-1 définit les conditions de la fiabilité et de l'intégrité de l'information.

**2130.C1** – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des dispositifs de contrôle acquises lors de missions de conseil lorsqu'ils évaluent les processus de contrôle de l'organisation.

## **2200 – Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

## **2201 – Considérations relatives à la planification**

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de management des risques et de contrôle de l'activité.

**2201.A1** – Lorsqu'ils planifient une mission pour des tiers extérieurs à l'organisation, les auditeurs internes doivent élaborer avec eux un accord écrit sur les objectifs et le champ de la mission, les responsabilités et les attentes respectives, et préciser les restrictions à observer en matière de diffusion des résultats de la mission et d'accès aux dossiers.

**2201.C1** – Les auditeurs internes doivent établir avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.

## **2210 – Objectifs de la mission**

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

La MPA 2210-1 indique comment définir les objectifs de la mission et précise la nécessité de déterminer les procédures à mettre en œuvre.

**2210.A1** – L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

**2210.A2** – En détaillant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants.

**2210.A3** – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.

**2210.C1** – Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle dans la limite convenue avec le client.

**2210.C2** – Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs, **la stratégie** et les objectifs de l'organisation.

## **2220 – Champ de la mission**

Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

**2220.A1** – Le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

**2220.A2** – Lorsqu'au cours d'une mission d'assurance apparaissent d'importantes opportunités en termes de conseil, un accord écrit devrait être conclu pour préciser les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités et les attentes respectives. Les résultats de la mission de conseil sont communiqués conformément aux *Normes* applicables à ces missions.

**2220.C1** – Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s'assurer que le champ d'intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, les auditeurs internes émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d'ordre afin de décider s'il y a lieu de poursuivre la mission.

**2220.C2 2130.1** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner les dispositifs de contrôle relatifs aux objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de tout problème de contrôle significatif.

### **2230 – Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

### **2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

**2240.A1** – Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

**2240.C1** – Le programme de travail d'une mission de conseil peut varier, dans sa forme et son contenu, selon la nature de la mission.

### **2300 – Accomplissement de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2310 – Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2320 – Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

### **2330 – Documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

**2330.A1** – Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de la Direction Générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

**2330.A2** – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quelque soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre.

**2330.C1** – Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre appropriée.

### **2340 – Supervision de la mission**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

La MPA 2340-1 en définit les modalités. Cette revue interne doit laisser une trace ; elle s'organise sous la responsabilité du responsable de l'Audit.

### **2400 – Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

### **2410 – Contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

La MPA 2410-1 définit les critères et principes de communication.

**2410.A1** – La communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion des auditeurs internes et/ou leurs conclusions. **Lorsqu'une opinion ou une conclusion sont émises, elles doivent prendre en compte les attentes de la Direction Générale, du Conseil, et des autres parties prenantes. Elles doivent également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.**

**2410.A2** – Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des forces relevées, lors de la communication des résultats de la mission.

**2410.A3** – Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats

**2410.C1** – La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil variera dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre.

### **2420 – Qualité de la communication**

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile. La MPA 2420-1 donne des conseils pratiques.

### **2421 – Erreurs et omissions**

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

### **2430 – Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »**

Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

### **2431 – Indication de non-conformité**

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de Déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- les principes ou les règles de conduite du Code de Déontologie, ou les Normes avec lesquelles la mission n'a pas été en conformité ;
- la ou les raisons de la non-conformité ;
- l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

### **2440 – Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

La MPA 2440-1 fournit des indications sur le rapport, sa présentation, sa signature et sa diffusion en interne. Elle précise les règles possibles de diffusion à l'extérieur et la communication d'informations sensibles par voie hiérarchique.

**2440-A1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

**2440-A2** – Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :

- évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
- consulter la Direction Générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique ;
- maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

**2440-C1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

**2440-C2** – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la Direction Générale et au Conseil.

### **2450 – Les opinions globales**

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte les attentes de la Direction Générale, du Conseil et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.



### **2500 – Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

La MPA 2500-1 en définit les modalités possibles. Mais s'agissant d'une MPA, on perçoit bien qu'il peut y avoir plusieurs systèmes. L'important est d'en avoir un et de le faire savoir.

**2500-A1** – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction Générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire. La MPA 2500.A1-1 définit la responsabilité du suivi qui doit figurer dans la charte d'audit.

**2500-C1** – L'audit interne doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

### **2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait 'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

## **Deuxième section : la méthode de l'audit interne.**

Nous avons basé notre travail dans cette section sur le livre mémento d'audit interne-méthode de conduite d'une mission-2007-dunod de Pierre Schick. Parce que comme l'explique Pierre Schick : « la méthodologie exposée dans cet ouvrage est en ligne avec les normes pour la pratique de l'audit interne (élaborée par l'IAA et traduite par l'IFACI). Elle est une manière efficace de les respecter. Elle dérive de celle qu'il avait élaborée avec un groupe de recherche de l'IFACI traduit dans l'ouvrage la conduite d'une mission d'audit interne, 2è édition, 1995, dunod.

Puisque en dix ans, les évolutions été importantes ».

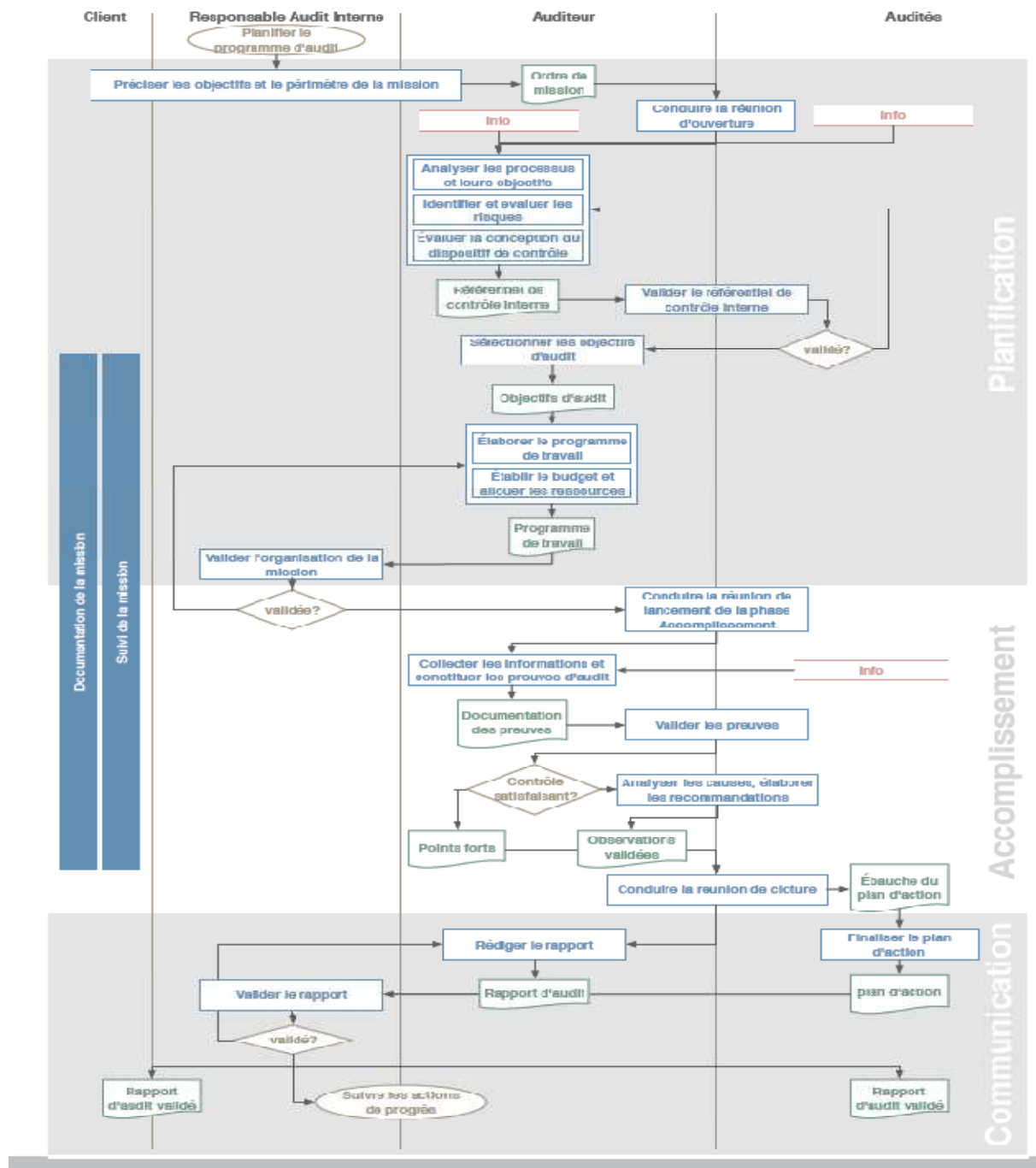
De ceux-ci, nous allons dérouler notre travail comme suit :

- le processus d'audit interne
- la phase d'étude ou de planification
- la phase de vérification ou d'accomplissement
- la phase de conclusion ou de communication

## Le processus d'audit :

Le processus d'audit est résumé par le schéma suivant élaboré par l'IFACI :

### 1- Processus d'audit



Source : formation professionnelle de DPAI-2010/AACIA

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite- étude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'actions des audités ; en bref, ce que fait le médecin avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapeutique.

Une mission d'audit peut durer de quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs. Le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec 2 à 4 auditeurs dont un chef de mission.

Toute mission d'audit se déroule en quatre grandes phases : étude (les normes parlent de planification), vérification (accomplissement pour les normes), communication et le suivi des actions de progrès.

La phase d'étude se prépare au bureau (et dans les fonds documentaires) et s'effectue sur le terrain. La phase de vérifications est bien entendu totalement terrain. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités ; pour les missions lointaines, on effectue la première partie sur place, la fin au bureau.

## **La phase d'étude**

### **La décomposition en objets auditables**

Il s'agit d'effectuer une décomposition du sujet de la mission en objets auditables afin de produire le référentiel d'audit,

Pour une mission nouvelle, c'est le moment difficile : connaître et comprendre un domaine nouveau et préparer l'analyse de risques et ses points de contrôle. Mais, heureusement, c'est rare : la plupart des missions sont récurrentes, on peut partir de l'expérience acquise sur le même sujet dans une autre unité.

C'est le moment où l'expérience du sujet est une arme-connaissance de ses habituels risques et opportunités d'amélioration- mais une arme à double tranchant : il faut éviter de se piéger soi-même, de se focaliser sur les difficultés qu'on a personnellement rencontrées, en oubliant qu'il peut en exister d'autres (risques non avérés) ou que l'évolution des techniques et de l'organisation pour en avoir engendré de nouvelles (nouvelles méthodes et nouveaux risques).

La prise de connaissance du domaine à auditer est un travail classique : connaissance du sujet par des lectures diverses et connaissance de l'unité (ou des unités) à auditer : chiffres saillants, points marquants de l'histoire, organigrammes et définitions de fonctions...

Deux outils sont combinés : le schéma d'analyse d'une activité et le découpage en objets auditables.

- Le schéma d'analyse d'une activité
- Le sujet à auditer, et/ou chacune de ses parties, doit être regardé du global au détaillé, du conceptuel au concret ;
- ses finalités et ses objectifs, y compris leur cohérence avec les politiques et la stratégie ;
- les responsabilités ;
- les moyens et méthodes ;
- le processus, les tâches réalisées ou à réaliser ;
- les résultats. leur suivi, et leur comparaison aux objectifs.

Utilisée dans un premier temps pour prendre connaissance du domaine à auditer, cette chronologie permet de comprendre et éviter de se noyer. Appliquée dans un deuxième temps à chaque stade du découpage, elle aide à dresser l'inventaire des objectifs et des risques.

## **Le découpage en objets auditables**

Le processus à auditer sera découpé en éléments plus simples à appréhender, puis chacun étudié tour à tour, comme le recommande Descartes : « diviser chacune des difficultés... en autant de parcelles... qu'il serait requis pour les mieux résoudre ».

### **1) Découper en stades chronologiques**

Quand, c'est le plus fréquent, la dimension chronologique est un guide. Par exemple, dans l'audit de la facturation, on aura probablement, entre autres : la sortie d'usine ou de magasin, le calcul et l'émission de la facture, la mise à jour de la comptabilité et des statistiques commerciales.

### **2) Découper par arborescence sémantique**

Par exemple, pour une facturation de flux continu (électricité, téléphone...) où les événements sont des changements d'options ou de tarifs une fois le contrat initial mis en route, on se dira :

- qu'est-ce que facturer ? C'est probablement : facturer toutes les prestations, aux conditions tarifaires en vigueur, et dans des délais brefs. On reprend chacun de ces points et on continue :
- qu'est-ce que les conditions tarifaires en vigueur ? C'est probablement : les conditions de prix et les conditions de paiement. On reprend chacun de ces points et on continue :
- qu'est-ce que les conditions de paiement ? C'est les délais de paiement et les moyens de paiement.

## **L'élaboration du référentiel d'audit: tarir : Du tableau des forces et faiblesses apparentes de 1995 au Tableau des Risques Référentiel.**

Le tableau des risques (TaRi Référentiel) constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constat(s), la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences.

Lorsque l'audit porte sur des missions classiques du type dépenses ou recettes, achats - dépenses de personnel ou vente, la matière permettant l'exercice de la construction d'un référentiel existe, soit contenue dans des notes de politique interne soit dans des manuels de présentation de méthode de contrôle interne. Pour des missions nouvelles et à caractère particulier (objet de mission très large portant sur de l'organisationnel ou sur des aspects qualitatifs) l'établissement du TaRiR demeure un exercice difficile. La question est, en général, par où vais-je commencer ? Quel est le point de départ de ma réflexion ?

### ***Finalités objectifs de contrôle interne : « être sur que »***

Les investigations de l'audit portent sur un domaine identifié par sa finalité (ex : le domaine des achats-fournisseurs dont la finalité est d'acheter des biens ou des services pour la satisfaction de clients finals, internes ou externes). Pour satisfaire à une finalité des activités sont déroulées dans un ordre chronologique. Ces activités sont identifiées par des « verbes d'action » (exemple : pour satisfaire à la finalité acheter, il faut exprimer un besoin, valider un besoin conforme aux besoins de l'entreprise, rechercher des fournisseurs, contractualiser avec un fournisseur (commander), suivre la commande, réceptionner les matériels ou les prestations commandées...).

### ***Scénarii d'empêchement : risque que la finalité ne soit pas atteinte (que peut-il se passer ?)***

Pour chaque finalité, il faut imaginer ce qui peut se passer et décrire les empêchements (social, financier, informatique, technologique, matériel, transport, commercial...etc.) possibles : ce qui empêcherait d'atteindre la finalité via des scenarii. il y a presque toujours plusieurs empêchements pour une même finalité.

## **Points de contrôle : étapes clés du contrôle interne, observables**

Pour chaque empêchement, les points de contrôle décrivant ce que l'auditeur va contrôler (ce sera repris dans le programme de vérifications puis dans les constats), donc la réalité (ou la vraisemblance) de l'empêchement, d'une manière indiscutable et selon des critères de résultats objectifs et mesurables : exactitude, exhaustivité, autorisation, délai et suivi.

Exemple : s'assurer que –ou être sûr que- tous (exhaustivité) les besoins exprimés font l'objet d'une validation par des personnes habilitées (autorisation) dans des délais permettant de satisfaire la date de livraison (ou de réalisation de la prestation).

**Définir les points de contrôle observables du stade (objets à contrôler) : 5 critères de contrôle**

**Exemple : Stade Réception des achats**

- **Exactitude:** *Réceptionner la prestation ou la marchandise conformément aux termes de la commande et à la réalité*
- **Exhaustivité :** *Réceptionner toutes les livraisons ou prestations commandées*
- **Autorisation :** *Valider la réception par une personne habilitée*
- **Délais :** *Réceptionner des la mise à disposition de la marchandise ou de la réalisation de la prestation*
- **Suivi :** *ça produit l'effet attendu.*

**Impacts :** risque si une étape clé du contrôle interne est défaillante ou déficiente

Il s'agit bien de la conséquence de la défaillance/déficiência d'une étape clé du contrôle interne, telle qu'indiquée dans la colonne précédente et qui sera révélée par les travaux de contrôle.

L'impact s'apparente à des conséquences induites si un objectif de contrôle n'est pas satisfait (ex : risque financier, risque responsabilité civile).

## **Les bonnes pratiques : moyens du contrôle interne, ressources.**

Les bonnes pratiques décrivent ce qu'en général les audités doivent faire, les moyens et méthodes pour éviter un empêchement (colonne 2):

Ces ressources sont regroupées classiquement en 3 grandes familles :

Les ressources humaines (l'agent qui exprime un besoin, le responsable qui valide le besoin), les ressources matérielles (sur quel support est saisi et validé le besoin), les ressources immatérielles (notes d'organisation, guide des procédures, informations indispensables (quantité, prix unitaire, budget)

L'ensemble de ressources souhaitées donne l'assurance que l'activité est maîtrisée et que les risques sont sous contrôle.

## **L'analyse et le discernement des risques**

Conditionnant le reste de l'intervention, cette phase d'analyse des risques, dont dépendra la nature et le dosage des contrôles effectués ultérieurement, fait l'objet d'une réflexion approfondie par tous les membres de l'équipe et les risques sont matérialisés en s'appuyant sur le tableau des risques. Elle a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés. L'auditeur veillera aux éléments d'appréciation des enjeux et de la maîtrise de l'activité qui sont déterminants pour la suite de la mission ; notamment les données quantitatives permettant d'estimer l'importance des enjeux (ex : montant des dépenses de prestation Fournit par la comptabilité ou par les principaux indicateurs de gestion inhérent à l'activité (dépenses de prestations intellectuelles) et indicateurs de contrôle interne.

La phase d'analyse des risques s'effectue sur le terrain. Elle commence donc par une réunion de présentation auditeurs/audités (encadrement) : la « réunion d'ouverture » ou « d'installation de l'équipe ». Son contenu :

- clarifier le rôle de la fonction audit interne et son objectif, et décrire la place *du service* dans l'entreprise (à moins que cela soit déjà bien connu des interlocuteurs pour avoir été fait récemment) ;
- expliquer les circonstances de la mission, pourquoi ici et maintenant ; c'est un point psychologiquement très important. Il s'agit de dissiper les fantasmes de culpabilité qu'entraîne la venue de l'audit ;
- présenter les auditeurs, se faire présenter les responsables audités et l'activité (tour du site) ;
- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission ; c'est l'autre point psychologiquement très important, il s'agit d'habituer les audités à l'idée qu'ils sont des acteurs et non des victimes ;
- affiner la logistique et programmer les premiers entretiens.

Dans le cas plus habituel d'une recherche d'efficacité, l'apparence d'une force ou d'une faiblesse, et le degré de confiance qu'a l'auditeur quant à la réalité de cette force ou faiblesse, vont guider ses travaux ultérieurs

- force certaine : aucun travail ;
- force probable, risque à faible gravité : aucun travail ;
- force probable, risque à forte gravité : à confirmer ;
- faiblesse potentielle : à démontrer
- faiblesse certaine : à évaluer.



## **Le rapport d'orientation**

à la fin de la phase d'étude de la mission et juste avant que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation « Rd'O », les objectifs poursuivis et zones des risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention. Il est à noter que la direction de l'audit pourra à ce stade proposer de ne pas continuer la mission, si en fin d'étude préliminaire, l'enjeu ne s'avérait pas réel.

Il est le plus souvent envoyé aux commanditaires initiaux de la mission pour avis puis présenté aux audités pour information. Il est donc formulé dans leur langage.

Il est une formulation et une précision de l'ordre de mission, et certains l'appellent : recadrage.

Le rapport d'orientation assure donc la pertinence des travaux :

- par la concertation avec les principaux responsables audités et le demandeur, c'est le contrat que l'audit interne passe avec eux ;
- par l'objectivité de la démarche : découpage, objectifs, risques, bonnes pratiques, analyse des risques, ciblage/choix.

## **Les mots clés du rapport d'orientation**

On commencera chaque phrase du Rd'O par :

- s'assurer de ou vérifier que : quand on s'engage à donner une assurance qu'un point est ce contrôle ; à fournir une opinion binaire (oui/non, ça marche ou ça ne marche pas)
- apprécier : quand on s'engage à émettre une opinion qualitative après étude ou revoir quand on s'engage à faire les études mais n'émettre d'opinion que s'il y a lieu
- évaluer : quand on s'engage à fournir une information quantitative mais a priori sans émettre d'opinion, ou analyser quand on s'engage à faire l'étude mais pas à obtenir des résultats
- voir s'il y a lieu d'approfondir : quand on hésite et qu'on ne s'engage à rien.

## **La phase de vérification**

### **1. programme de vérification**

C'est sur la base des rapports d'orientation que s'établit le programme de vérification de l'équipe d'audits constitués feuilles de couverture.

Le programme de vérification et la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le pays des feuilles de couverture.

Il indique la liste des tâches à effectuer, les investigations à mener, des questions à poser, des. Avoir, les procédures à rechercher (certains l'appellent programme de travail). Les travaux sont décomposés en page distincte pour pouvoir être attribué aux auditeurs. Cependant, le programme de vérification n'est ni une obligation, ni une

excuse : l'auditeur garde une marge de manœuvre et devra faire preuve d'initiative et de jugement.

## **Elaboration du programme de vérification**

Liste des travaux à effectuer par l'auditeur afin de répondre aux engagements du rapport d'orientation en s'appuyant sur des faits et non sur des opinions/ en acquérant une intime conviction.

1 seul objectif à la fois, rappelé en haut de la page
---

- Décrire les travaux pour l'atteindre : résultats à fournir, nature des travaux, sources des infos (documents, interlocuteurs)
- S'assurer que ces travaux suffisent pour atteindre l'objectif

Le programme de vérifications est un document majeur qui procure cinq bénéfices :

1. Il assure le responsable de l'audit interne que toutes ses préoccupations sur le sujet ont été prises en compte et qu'il y sera répondu : c'est le contrat entre lui et l'équipe chargée de la mission.
2. Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches que cela implique, de les répartir entre auditeurs et d'établir le planning de la mission (puis de le suivre) jusqu'au rapport.
3. Il guide les auditeurs et leur évite de déborder et de peaufiner
4. Il documente le déroulement de la mission et sert de tableau synoptique : qui a effectué le travail ? Quand a-t-il été terminé ? Comment s'y est-on pris et qu'a-t-on trouvé (feuilles de couverture) ? Quels problèmes ont été identifiés ?
5. Il capitalise le savoir-faire du service en servant d'exemple et d'inspiration pour d'autres missions.

## **La feuille de couverture**

La feuille de couverture est le document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérifications, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées.

Les travaux de vérification sont effectués et des informations recueillies sur l'ensemble des points concernés par les objectifs de la mission. Ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux constatations et recommandations.

Après les travaux détaillés, tests et interviews, l'auditeur rédige ses conclusions sur la feuille de couverture.

La feuille de couverture comporte uniquement la méthode utilisée et les résultats et conclusions, le reste ne figurant que sur les papiers de travail produits au cours de la tâche.

Elle est ainsi un document particulièrement synthétique qui facilite la constitution du dossier en supervision quotidienne et globale de la mission.

## La feuille de révélation et d'analyse de problème

La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné.

La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur. Ce sont les constats des déficiences identifiés.

L'ensemble des points fait l'objet d'un regroupement par domaine ou centre d'intérêt et des conclusions sont arrêtées par les auditeurs qui les restituent sous forme de fiches synthétiques, dénommées « feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) ». Ces fiches sont présentées aux principaux responsables concernés afin d'enregistrer leurs réactions et discuter à chaud des principales recommandations que les auditeurs seront amenés à faire dans le rapport d'audit.

Tout dysfonctionnement, y compris risque non ou mal maîtrisé, que les travaux de l'auditeur ont mis à jour, est formulé sous forme de FRAP :

- le « problème » qui le résume en une formulation synthétique, autonome et percutante;
- les « constats » qui le prouvent ;
- les « causes » qui l'expliquent ;
- les « conséquences » qui le pèsent
- les « recommandations » qui le résolvent.

### Comment élaborer une FRAP ?

1. Commencer par **les constats** : fournir les preuves (les faits doivent avoir été observés) ;
2. remonter aux **causes** : donner des explications (les causes peuvent avoir été constatées ou déduites) ;
3. pour déduire les **conséquences** : faire percevoir la gravité (les conséquences peuvent être quantifiées ou qualifiées) ;
4. résumer l'ensemble en un **problème** : provoquer une réaction (le problème doit énoncer l'objectif compromis, le mal à supprimer) ;
5. proposer une **solution** : obtenir l'action (la recommandation doit relier le mal et l'objectif).

La FRAP va ensuite servir à communiquer avec l'audité concerné. Pour cela :

L'auditeur résume la trouvaille et la reformule en un problème synthétique, autonome et percutant, comme une publicité par voie d'affiches. Mais le

Il va fait approuver par son chef de mission, ce qui amène habituellement à une ou des reformulations et à un affinement de la réflexion ;

Et il va ensuite avec l'audité concerné. Il aura lu le contenu (constats, détection, formulation du problème) mais il ne fait pas avouer et signé l'audité. Il s'agit d'une discrétion de travail reconnaissant l'autorité et la compétence de l'audité avant que tout ceci soit couché dans un rapport qui remontera à la hiérarchie, et cherchant sa coopération pour bâtir une solution.

L'audit éclairé par l'auditeur quant au problème et à ses constituants, trouve en effet alors plus facilement la solution que l'auditeur. Mais celui-ci ne viendra pas avec une FRAP sans solution, uniquement critique : il ébauchera une solution avant d'aller valider sa FRAP. Inversement, il ne cherchera pas à élaborer la solution tout seul, afin de permettre à l'audité de s'appropriier le problème et de participer à sa solution.

La synthèse de la mission est grandement facilitée : chaque problème est la synthèse d'une trouvaille. Et il suffit de trier les problèmes dans un ordre intéressant pour produire l'extrait sec de la mission : l'ossature du rapport. L'émission du projet de rapport est aussi radicalement accélérée.

## **La phase de conclusion**

### **L'ossature du rapport**

L'ossature du rapport OR est l'enchaînement des messages que l'audit interne veut délivrer dans le rapport concluant la mission ; elle est élaborée à partir des problèmes figurant sur les frap.

C'est un petit travail ; au cours d'une réunion de synthèse interne à l'équipe des auditeurs, on reprend les énoncés de problèmes figurant en haut de chaque frap, on les classe dans un ordre qui semble intéressant (par thèmes, par ordre d'importance) et on rajoute les titres de regroupements sous lesquels ils apparaîtront dans le rapport.

On suivait en effet, une logique de questionnement : celle du rapport d'orientation et du programme de vérifications. Certains questions ont donné des réponses sans grand intérêt, d'autres des réponses très riches. Il faut maintenant pivoter vers une logique de présentation, de points à faire passer.

**Attention :**

- Réordonner les points aboutissent parfois à fusionner deux frap pour faire de deux points secondaires un point important.
- Le produit de ce petit travail, l'ossature du rapport, est explosif. Ce n'est qu'une liste de problèmes formulés de manière percutante, qui tient en général sur une page.

**Le compte rendu final du site :**

Le compte rendu final du site et la présentation orale, par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes ; il est effectué à la fin du travail terrain.

Avant de quitter le terrain, l'équipe d'audit doit répondre au souhait légitime du principal responsable de l'entité auditée, d'être informé rapidement et le premier.

Ne pas le faire serait un aveu d'incompétence ; le faire sans avoir les deux, serait de l'imprudence. La première utilisation de l'ossature du rapport et de débriefer le principal responsable de l'entité auditée avant de quitter le site pour élaborer le rapport.

**Le rapport d'audit et sa validation :**

le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés pour action, et à la direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que soient développées des actions de progrès. Il constitue le point culminant de la mission, mais non sa fin.

**Le projet de rapport d'audit :**

À la fin de chaque mission, l'audité rédigeait un projet de rapport formalisant ses constats et recommandations.

Le soin apporté à la relation des faits constatés, Alain la mise de leurs causes et de leurs conséquences ainsi qu'à la rédaction des recommandations est d'une grande importance : les remarques qui figurent dans un rapport s'adressent à des personnes totalement engagées dans des activités opérationnelles et qui attendent de l'auditeur une parfaite objectivité.

Le projet de rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent.

Ce niveau de gravité et mesurer à partir d'éléments factuels chiffrés, recueillis lors des tests réalisés au cours des investigations ; à défaut, la gravité peut-être estimée en

fonction des enjeux sur lesquels portent les faiblesses et qui ont été identifiés et quantifiés pendant la phase d'étude.

Il est pour les responsables, l'occasion de remettre en cause les méthodes de gestion et leurs domaines d'activités ; il n'établit pas un bilan d'une gestion par ce jugement est du ressort de la hiérarchie.

Il reprend la forme des fiches rédigées à la fin de la phase de vérification et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (constats, causes et conséquences) un certain nombre de recommandations à l'intention des responsables capables de les prendre en charge, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entité ou de la fonction auditée. L'importance des recommandations, proportionnelle au degré de gravité des conséquences des dysfonctionnements constatés ou à la signification des enjeux, permet de les classer en recommandations majeures. On entend par recommandations majeures les recommandations qui font l'objet d'un suivi particulier par la direction de l'audit.

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation.

## **La réunion de validation**

Une « réunion de validation » est tenue entre audités et auditeurs, et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet *de* recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.

Il est prévu en introduction à cette réunion de rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées et sites audités puis d'identifier pour information les points jugés sous-contrôle relevés à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de vérification. Ces points forts seront soulignés dans la note de synthèse présente au sein du rapport définitif.

Dans le cas exceptionnel de désaccord persistant sur la formulation d'un problème ou la pertinence d'une recommandation, les commentaires écrits des responsables audités, confirmés par leur hiérarchie, sont annexés au cahier des recommandations.

Les recommandations majeures sont confirmées et validées, le délai de leur mise en œuvre est proposé - Les destinataires de ces recommandations sont désignés et chargés de fournir le plan d'actions détaillé.

Rapport définitif le rapport définitif se compose d'une part une synthèse de trois pages maximum destinées à être lu par les dirigeants, et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.

Il est envoyé aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action, aux chefs de branche, à leur référent membre du comité exécutif ainsi qu'au président. Il est à noter que le commanditaire initial de la mission fait également nécessairement partie de cette liste de destinataires.

Le rapport d'audit matérialise le travail des auditeurs. Il est recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car il contient des informations confidentielles et sans style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation. Mais met prioritairement l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès, sans omettre d'évoquer les points forts.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une qualité, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle qui a été proposée ou une meilleure.

Après lecture, le président peut inspirer l'examen du rapport à l'ordre du jour d'un comité exécutif ou d'une réunion thématique avec la présence des responsables audités et des auditeurs.

Seuls le commanditaire et le président peut décider d'une diffusion plus large du rapport. Le président est la seule personne à pouvoir autoriser la communication d'un rapport d'audit à l'extérieur de l'entreprise. Toute demande dans ce sens doit donc lui être soumise.

### **Les recommandations et leur suivi**

Les destinataires des recommandations majeures identifient dans le rapport d'audit doivent proposer en contrepartie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre.

#### ***Suivi des recommandations (< 3 mois après diffusion du rapport d'audit)***

Le chef de mission adresse, **à l'émission du rapport** définitif, aux **destinataires** des recommandations, un **exemplaire du cahier des recommandations** les concernant ; **sous** forme de fichiers **informatique chiffrés** pour raison de sécurité et par **messagerie** pour faciliter les échanges.

Dans un délai inférieur à 3 mois à compter de la **date de réception du rapport**, les **responsables chargés d'élaborer** un plan **d'actions doivent** répondre directement à la direction de l'audit afin de limiter la discussion aux seules personnes informées des faits détaillés.

Les réponses doivent décrire le plan d'actions qui sera **développé** pour mettre en place les solutions qui résolvent les problèmes. Elles sont formalisées en complétant le cahier des recommandations qui a été adressées via fichier informatique et doivent

spécifier les responsables et dates de mise en place et inclure en annexe les documents nécessaires (notes; procédures...).

Certaines solutions peuvent nécessiter l'intervention d'une ou plusieurs autres fonctions. Il **appartient** à mort aux destinataires des recommandations d'établir une réponse coordonnée en liaison avec les responsables des autres fonctions concernées.

L'équipe d'audit doit examiner chaque point du plan d'actions et vérifier qu'il répond bien au problème soulevé. Les destinataires des recommandations qui ont fourni un plan d'actions détaillé se voient adresser en retour par le chef de mission, le tableau des états d'actions de progrès qui indique, pour chaque recommandation majeure, l'action décidée pour y répondre et l'avis de la direction de l'audit sur sa pertinence.

### ***Suivi et évaluation des plans d'actions (entre 3 et 12 mois après diffusion du rapport d'audit)***

En moyenne, entre 3 et 12 mois après la fin de la mission, le chef de mission contacte ou rencontre le responsable audité et se fait communiquer ou présenter l'état d'avancement des plans d'actions proposés en réponse aux recommandations majeures acceptées. Le tableau des états d'actions de progrès est Mis à jour d'après les éléments présentés. Une communication est réalisée auprès des directions hiérarchiques ou fonctionnelles concernées.

### **Bilan des actions de progrès (environ 12 mois après diffusion du rapport d'audit)**

La direction de l'audit évalue alors la quantité et la qualité des évolutions intervenues et formule un avis motivé sur la prise en compte et l'efficacité des actions de redressement conduites. Cet avis est formalisé sur une fiche de clôture et adressé au responsable audité puis aux membres du comité exécutif. Ceux-ci décident en retour de la suite à donner : clôture de la mission, programmation d'un nouveau point ultérieur ou demandes d'explication aux responsables avant clôture, post audit ciblé sur les éléments non résolus dans des domaines à fort enjeu.

### **L'état des actions de progrès**

Pour effectuer le suivi, le chargé du suivi en liaison avec la direction de l'audit complète v le tableau des recommandations joint au rapport définitif-

L'état des actions de progrès dans sa première version est établi sur la base du cahier des recommandations transmis à l'audité sous forme informatisée dans laquelle il communique son plan d'action. Il fera l'objet d'une actualisation périodique.

Les statistiques (nombre de recommandations émises-nombre de recommandations acceptées-nombre de recommandations en place) sont à saisir dans le tableau de reporting ; le taux de recommandations acceptées et des recommandations en place sera calculée automatiquement au moment de la saisie des membres précités.



Des suivis intermédiaires sont à programmer en intermission. Ceci peut supposer d'exploiter les réponses des audités à distance ou d'intervenir sur place pour apprécier le plan d'action.

Postérieurement à la réception des plans d'action des questionnaires ouverts sont adressés aux prescripteurs de missions et aux responsables audités.

Ils s'inscrivent dans une démarche qualité d'amélioration continue de processus d'audit et visent à mesurer l'apport global de la mission d'audit. Ils permettent d'alimenter un retour d'expérience interne.

Selon l'enquête IFACI de 2005, les critères de mesure de la performance du service d'audit sont dans l'ordre les taux de mise en œuvre des recommandations, de réalisation du plan d'audit, d'acceptation des recommandations et le délai moyen de sortie du rapport.

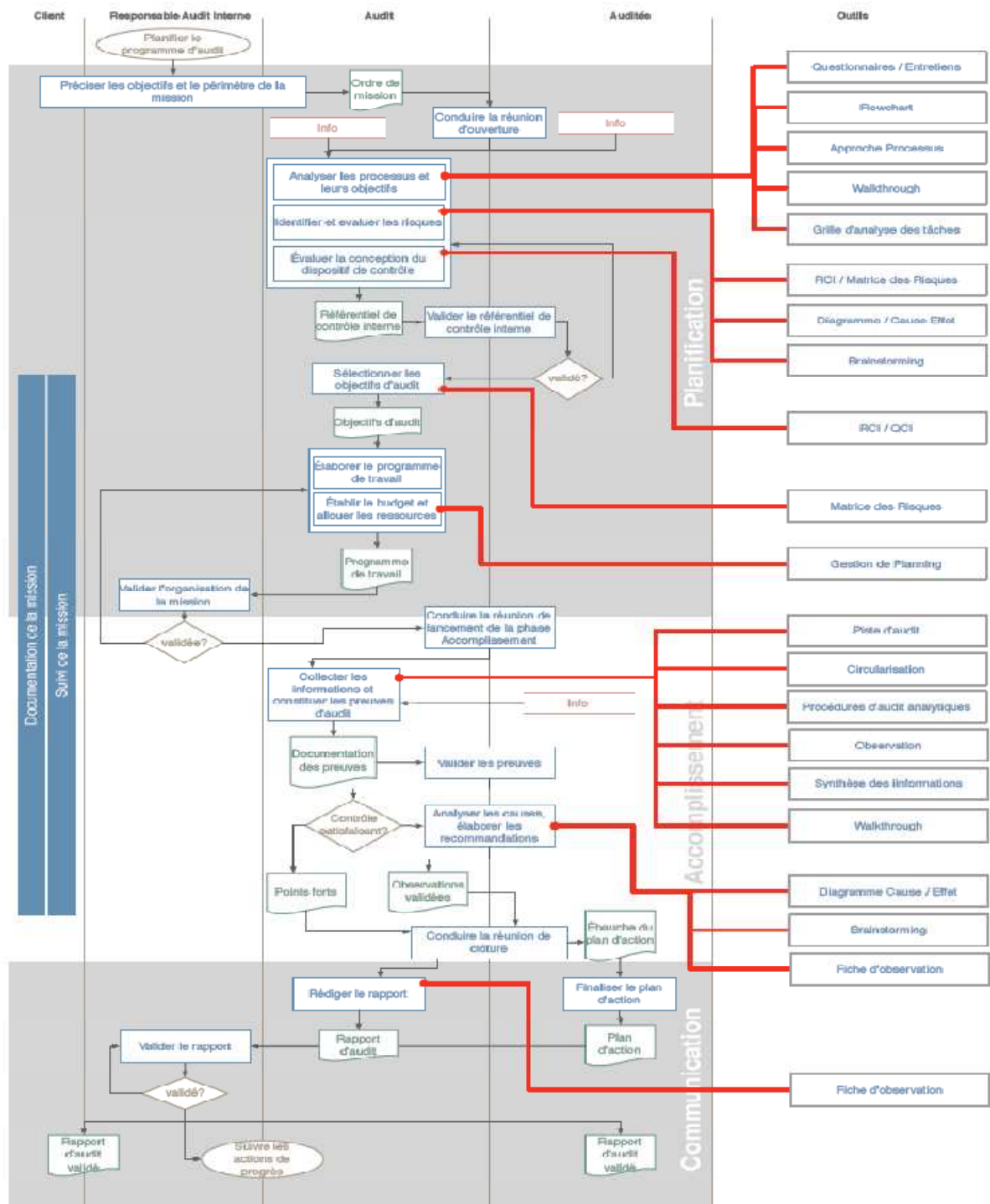
### **Troisième section : les outils de l'audit interne**

L'audit interne est bien une fonction outillée comme elle normée et méthodique. Comme nous l'avons vu avec la méthode, nous avons aussi selon la phase d'audit des outils propres à chaque phase. Cela est résumé dans le schéma qui suit.

Notre travail est guidé et orienté suivant une formation professionnelle sur l'audit interne selon les normes de l'IAA-IFACI pour l'obtention du diplôme du DPAI délivrée par l'AACIA en 2010.

Nous allons séparer les outils de l'audit interne comme suit :

- les outils de la phase planification
- les outils de la phase accomplissement
- les outils de la phase communication
- l'utilisation des statistiques dans l'audit interne



Source : formation professionnelle de DPAI-2010/AACIA

# Les outils de la phase planification

## 1- Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Ils se construisent à partir du référentiel du système de contrôle interne pour évaluer les écarts par rapport au référentiel.

### Objectifs

- Mesurer le niveau de contrôle interne de l'entité auditée afin de donner une assurance raisonnable que les risques associés à l'activité sont maîtrisés
- Identifier les points faibles du SCI pour engager des actions correctrices
- Fournir un cadre d'analyse unique à la fois proche des préoccupations des audités et des auditeurs
- Planifier les programmes d'audit et les approches à retenir pour les futures missions.
- Dresser une cartographie des risques utile à la direction des risques.

Les questions sont rédigées de façon à ce qu'une réponse positive indique une situation favorable et une réponse négative une situation défavorable.

Les questionnaires doivent être mis à jour régulièrement en fonction des remarques des auditeurs et du retour d'expérience ; par ailleurs, en cours de mission, il est toujours possible de compléter un questionnaire existant ou d'en bâtir un nouveau si le besoin s'en fait sentir.

### Questionnaires soit généraux soit spécialisés

- Thèmes comptables (immobilisations, stocks, clients, personnel, trésorerie...)
- Qualité et efficacité d'un processus
- Sécurité (comptable et financière, informatique, technique...)

### Les étapes de la construction d'un QCI

- Découpage en tâches élémentaires
- Détermination des objectifs de contrôle (ou qualité) de chaque tâche élémentaire
- Choix des questions-types & Rédaction des questionnaires

### Questions types : modèle « descriptif »

- Quoi ? Description et finalité de l'activité, de la tâche ou des opérations élémentaires
- Qui ? Mise en évidence des exécutants d'une opération (personnes, postes)
- Où ? Origine et destination des informations, emplacement de travail
- Quand ? Date d'exécution de la tâche, enchaînement des opérations
- Combien ? Nombre d'opérations par unité de temps, quantité.

### Questions types : modèle « qualitatif » ou « opératoire »

- Qui peut faire ? Quelle(s) est (sont) la (ou les) personne(s) concernée(s) par la tâche ?
- Peut-on faire ? Quels sont les moyens nécessaires à la réalisation de la tâche ?
- Comment fait-on ? Quel est le mode opératoire ?
- Est-ce bien fait ? Comment s'assurer que la tâche est correctement réalisée ?

## 2- Le flowchart

### Définition et objectifs

Un flowchart est un schéma permettant de décrire les étapes d'un processus.

### Flux

Dans le contexte SOX, un flux représentera une circulation d'éléments (information, financier) à l'intérieur de l'entreprise ou entre l'entreprise et son environnement extérieur.

- Note 1 : un flux peut être entrant ou sortant (input / output),
- Note 2 : un flux est défini par un trajet (concepts d'émetteur et de récepteur) + une information véhiculée (appelée le contenu du flux).
- Note 3 : l'émetteur et le récepteur d'un flux peuvent être un processus, une activité, une tâche, une application informatique, une base de données, un acteur externe mais pas un acteur interne.
- Note 4 : un flux ne crée pas de valeur ajoutée. Il ne fait que la transporter.
- Note 5 : le support d'un flux peut être un fichier, un email, un document, un état interne, un état externe, un accès base de données, une consultation ou une saisie d'informations.

### Processus

Ensemble d'activités corrélées et ordonnancées qui transforme des éléments d'entrée (inputs) en éléments de sortie (outputs) et génère ainsi de la valeur pour les clients.

- Note 1 : les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.
- Note 2 : un processus est déclenché par la réception d'un flux (input).
- Note 3 : un processus se représente graphiquement par une séquence d'activités effectuées par des ressources humaines (concept d'Acteur), des traitements automatiques (concept d'Outil informatique).
- Note 4 : les activités d'un processus sont initiées par un flux entrant et ont pour résultat un flux sortant.

### Règles de nommage des concepts du flowchart

Rappel : les règles de nommage des concepts permettent d'uniformiser les noms de la totalité des concepts qui seront créés sur l'ensemble des flowcharts. Les règles de nommage ont été définies selon un objectif simple : rendre le nom des objets le plus informatif possible

### Règles de cartographie à respecter

- Attribuer un nom explicite à votre FlowChart avant de vous lancer dans sa réalisation
  - Cela permet de limiter le périmètre décrit par le FlowChart,
  - un FlowChart décrit un macro-processus, un processus ou une activité,
  - Exemple : « FlowChart décrivant le processus : Calculer les réserves complémentaires »
- Soigner la présentation (travailler sur la forme, c'est aussi travailler sur le fond)
  - Faire, dans la mesure du possible, des diagrammes sur une seule page A4 au format portrait,
  - Il est recommandé de ne pas faire figurer plus de 10 processus dans un FlowChart décrivant un macro-processus, 10 activités dans un FlowChart décrivant un processus et 10 tâches dans un FlowChart décrivant une activité,

- Un FlowChart se lit de haut en bas, de gauche à droite,
  - De ce fait, le flux d'entrée se situe en haut à gauche et le flux de sortie en bas à droite.
- Eviter le croisement des liens
    - Utiliser des lignes brisées à angle (ou escalier) horizontal ou vertical,
    - Dupliquer des objets.
  - Disposer les acteurs en colonnes
    - Les acteurs sont centrés sur la page,
    - Les Tâches sont centrées dans les colonnes correspondant à chaque acteur.
  - Tendre vers une taille des objets identique
    - La taille des icônes pourra être adaptée pour que les libellés n'apparaissent pas tronqués,
    - On pourra placer le libellé du concept juste sous l'icône.
  - Si plusieurs Acteurs effectuent les mêmes Tâches
    - On peut superposer les Acteurs
    - Si ces Acteurs réalisent par ailleurs des Tâches différentes, dupliquer la Tâche commune 1
  - Si plusieurs Acteurs effectuent ensemble la même Tâche 1, on peut la poser sur les deux Acteurs
  - Faire la liste des acteurs intervenant dans le processus avant de le décrire en détail à l'aide de Tâches
    - Les mêmes Acteurs pourront être réutilisés entre les différents Processus.
  - Utiliser le concept Condition avec parcimonie
    - Dans une cartographie, il est déconseillé de disposer une succession de conditions sur un FlowChart. En effet, un tel enchaînement perturbe fortement la lisibilité.
    - Il est conseillé de relier une Condition à un flux sortant. En effet, une Condition n'est pas une Tâche, elle permet juste d'orienter le flux sortant (output).

### **Avantages**

Suivant les besoins, le niveau de détail pourra être plus ou moins affiné.

- Permet de communiquer avec les audités en mettant en exergue les dysfonctionnements dans le fonctionnement d'un processus : absence de contrôle, contrôles redondants ou mal positionnés.
- Un flow chart bien fait permet à un auditeur d'identifier rapidement les défaillances du contrôle interne.

### **Limites**

- Ne permet pas de faire apparaître les notions de temps, de délai et de simultanéité.
- Attention à produire un document compréhensible pour les utilisateurs, auquel cas du temps perdu.

- Faire attention à ne pas perdre trop de temps à la réalisation : il existe des logiciels spécifiques, il convient de choisir celui le plus adapté à la situation.

### 3- Le walkthrough (test de cheminement)

Un walkthrough (ou test de cheminement) est une procédure d'audit dans laquelle vous allez suivre une opération de son origine jusqu'à son dénouement (éventuellement jusqu'à son enregistrement dans les états financiers de l'organisation).

Bien que le walkthrough s'appuie en grande partie sur des entretiens, il est plus qu'une simple succession d'entretiens. On peut voir le walkthrough comme :

- des entretiens de confirmation, dans lesquels vous allez poser des questions aux audités et obtenir ensuite des preuves qui confirmeront leurs dires.
- un test unitaire dans lequel vous allez sélectionner une transaction, la suivre au cours des différentes étapes d'une procédure ou d'un processus afin de tester l'efficacité opérationnelle des contrôles qui jalonnent son traitement.

La procédure de walkthrough vous permettra de confirmer la compréhension que vous avez d'un flux de traitement et des contrôles avant que vous ne fassiez des tests détaillés sur ceux-ci.

Le walkthrough fait partie des tests de contrôles dédiés à l'évaluation de la conception des contrôles mais vous pouvez à l'occasion de sa mise en œuvre collecter des preuves sur l'efficacité réelle de ceux-ci.

Le walkthrough sert généralement à préparer le plan de test, en permettant de valider les contrôles à effectuer.

A l'issue d'un walkthrough, l'auditeur doit être capable de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le process fonctionne tel que décrit dans le flow chart?
- De quelle façon les contrôles sont supposés fonctionner ?
- Quels sont les objectifs de contrôle ?
- Sont-ils opérationnels ?
- La façon dont le contrôle est bâti permet-elle de répondre aux objectifs de contrôle ?

#### Planifier le walkthrough

Il y a 4 principales étapes.

##### 1. Le planning de réalisation

- Déterminer la période de réalisation la plus appropriée (par rapport au processus et au fonctionnement du service)
- Déterminer les transactions à examiner
- Estimer la charge de travail
- Identifier les ressources nécessaires au sein de l'équipe
- S'assurer de la disponibilité des opérationnels.

##### 2. L'organisation préliminaire

- S'assurer de la bonne compréhension des flux de transactions (flowchart)
- Préparer un plan de walkthrough

### **3. L'exécution**

- Sélectionner un item (dossier, écriture, produit...) par flux de transaction
- Effectuer le test de cheminement
- Obtenir les justificatifs de la réalisation des contrôles
- Constituer un dossier assorti des preuves pour chaque walkthrough

### **4. La conclusion**

- Valider la description du process
- Valider la description du contrôle
- Evaluer la façon dont le contrôle est bâti

## **Conduire le walkthrough**

### **Les entretiens**

- Interrogez les personnes qui réalisent effectivement les tâches d'une procédure ou d'un processus.
- Concevez vos questionnaires de façon à obtenir des informations sur la compréhension qu'ont les personnes sur ce que les procédures de l'organisation prévoient et sur la conformité de ce qu'elles font par rapport aux procédures y compris en matière de calendriers.
- Posez des questions qui vous permettraient d'identifier des situations dans lesquelles les personnes ne réalisent pas les tâches telles que décrites.
- Demander à ces personnes de vous décrire leur compréhension des tâches précédentes et suivantes
- Préférez les entretiens à plusieurs plutôt que les entretiens individuels.

### **L'obtention d'informations de confirmation**

- Faites vous confirmer les réponses des personnes interrogées en leur demandant de vous prouver avec des documents réels la réalisation des tâches telles qu'elles vous les ont décrites

## **Exemple de walkthrough**

### **Nature des tâches réalisées**

- Pouvez-vous me décrire les tâches que vous réalisez.
- A quelle fréquence ces tâches sont-elles réalisées ?
- A quel moment ces tâches doivent-elles être terminées ?
- D'où proviennent les informations qui vous permettent de réaliser vos tâches ?
- Quelle est la destination des informations produites par les tâches que vous réalisez ?

### **Nature des contrôles et réalisation des contrôles**

- Au cours de la réalisation de vos tâches, quels contrôles réalisez-vous afin de garantir que celles-ci sont réalisées correctement ? Par exemple, comment savez-vous que vous avez traité toutes les informations que vous deviez traiter, que ces informations sont traitées correctement, qu'aucune information non validée ne peut être traitées ?
- Que cherchez-vous afin de déterminer si une erreur de traitement s'est produite ?
- Que faites-vous lorsque vous trouvez une erreur ?



### **Ecarts et traitements des erreurs**

- A quelles occasions vous arrive-t-il de vous écarter de la procédure prévue ?
- Ces occasions sont-elles fréquentes ?
- Combien de fois cela s'est-il produit au cours de l'année précédente ?
- Quels types d'erreur avez-vous trouvé au cours de l'année précédente ?
- Que s'est-il passé lorsque vous avez trouvé une erreur ?
- Comment ces erreurs ont-elles été résolues ?

### **Compréhension des autres étapes d'un processus**

- Quelles tâches sont réalisées avant votre intervention ?
- Quelles tâches sont réalisées après votre intervention ?

## **4- La grille d'analyse des tâches**

### **Objectifs / domaine d'utilisation**

La grille d'analyse des tâches est un outil d'aide au management et à l'organisation.

Il permet de visualiser les attributions des personnes (ou des services) en terme de charge de travail et de responsabilité.

Ce tableau permet d'identifier « qui fait quoi ». Il permet de mettre en évidence une inadéquation entre services, une mauvaise répartition des tâches entre personnes.

Cet outil permet d'analyser la charge de travail par individu (dans la mesure où les tâches ont été quantifiées.)

### **Démarche**

La principale difficulté réside dans le découpage de l'activité en tâches.

Chaque tâche est ensuite affectée à la personne (ou au service) qui en a la charge.

L'action de la personne est reportée dans un tableau récapitulatif.

La construction de ce tableau permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions, la charge de travail par individu (dans la mesure où les tâches sont correctement quantifiées).

### **Conditions de réussite**

La détermination des tâches doit être pertinente avec les objectifs d'audit.

Les niveaux de séparation peuvent se faire aux niveaux des individus, des services, des processus...en fonction du niveau de lecture nécessaire.

Il est impératif de vérifier que les tâches réputées réalisées le sont effectivement dans les faits.

## **5- Hiérarchisation des risques cet outil est déjà expliqué dans la section 2 du chapitre 1**

## 6- Diagramme cause-effet

Est aussi dénommé

- diagramme en arêtes de poisson,
- diagramme d'Ishikawa ou
- diagramme des 5M.

### Utilisation

Pour faire diminuer ou disparaître un problème, il faut connaître toutes les causes qui peuvent lui donner naissance, puis en cherchant leur poids relatif, on peut déterminer sur quelles causes agir en priorité.

Le diagramme cause - effet ou diagramme d'Ishikawa, du nom du professeur japonais qui l'a le premier développé en 1943, est une représentation graphique simple qui pour un effet (un défaut, une caractéristique, un phénomène, cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant l'affecter).

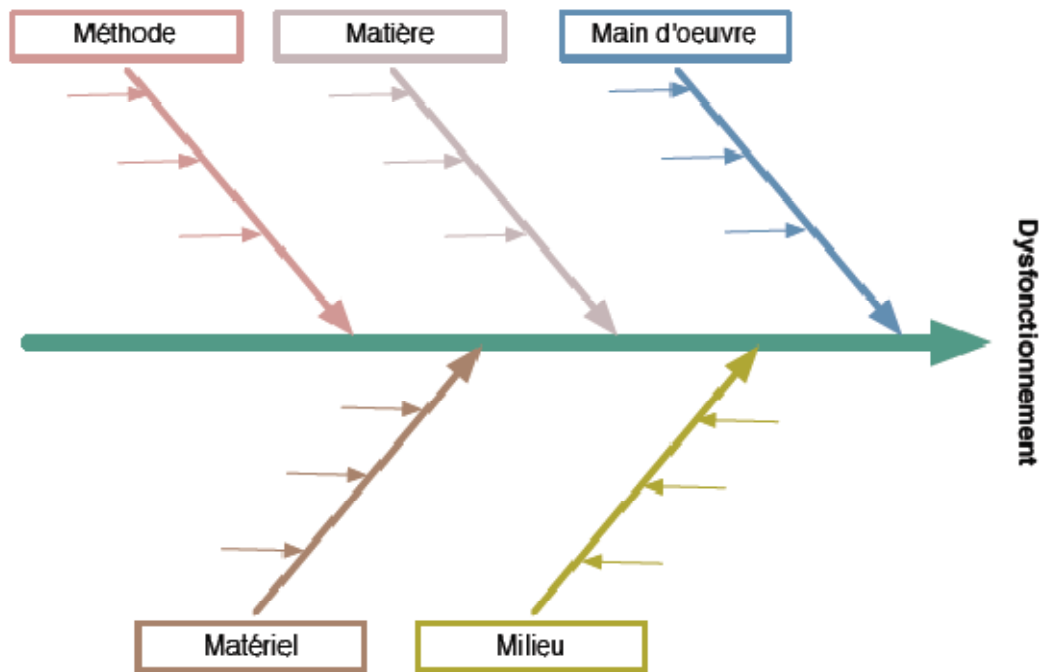
Construire un diagramme cause - effet, c'est construire une arborescence qui de l'effet va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches) et jusqu'aux détails (feuilles). Cette approche est très utile en audit où lorsqu'on a mis en évidence un dysfonctionnement, il faut imaginer une recommandation qui devra faire disparaître la cause du dysfonctionnement.

### Construction du diagramme cause - effet

Pour construire le diagramme, les étapes suivantes devront être menées :

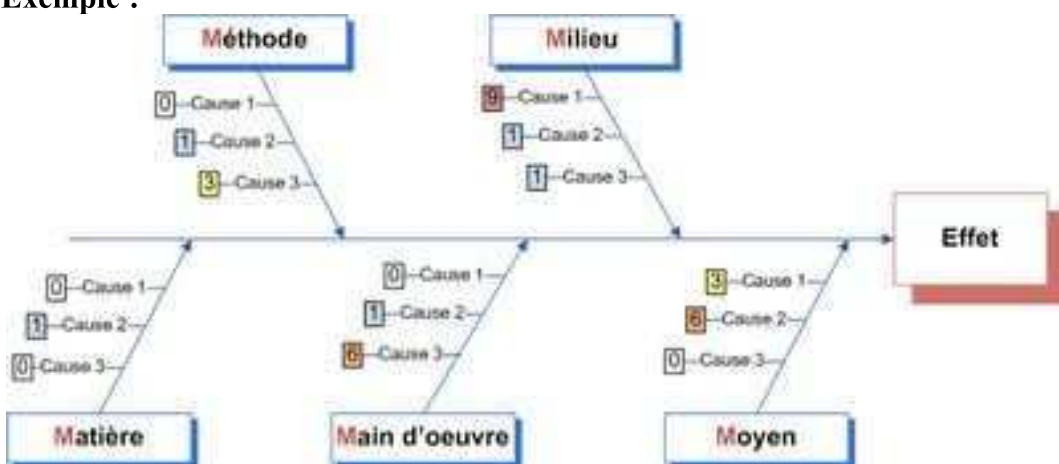
1. Décrire clairement l'effet constaté (Utiliser la méthode QQQQCP)
2. Faire ressortir par un Brainstorming les causes possibles potentielles "en vrac"
3. Classer les causes dans les 5 catégories. ces 5 catégories sont : Main d'oeuvre, Matière, Méthode, Matériel, Milieu.
4. Opérer une nouvelle réflexion en abordant le problème axe par axe. (Exemple : on considère l'axe méthode, on vérifie que les causes déjà présentes sont pertinentes et l'on complète si de nouvelles idées apparaissent)
5. Déterminer l'impact relatif de chaque cause sur l'effet. (Jugement des expert). Il s'agit de déterminer les causes probables de l'effet.

Cette étape peut se faire par un vote et pourra utiliser la table suivante :

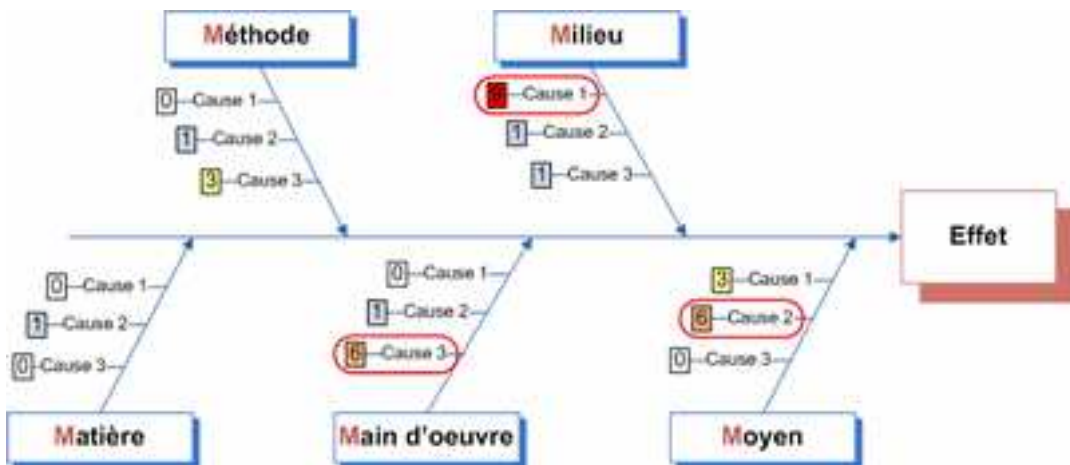


Note	Impact sur l'effet
0	Sans effet
1	Négligeable
3	Notable
6	Majeur
9	Très élevé

Exemple :



6. Sélectionner les causes qui deviendront des leviers d'actions



7. Définir les causes racines à l'aide de l'outil des 5 pourquoi.

## 7- Brainstorming (ou remue-méninges) et ses variantes

### Objectifs / domaine d'application

Les outils de créativité sont des moyens qui ont pour but de stimuler l'imagination, c'est-à-dire la faculté de produire des idées.

Ces outils se pratiquent en groupe qui a été mis en conditions de confiance et de liberté pour favoriser l'expression de l'imagination de chacun ; ces outils font appel moins à la raison, à la pensée qu'à la dimension irrationnelle, affective qu'il y a en chacun.

Les 5 règles d'or sont :

- Ne pas critiquer
- Ne pas s'autocensurer
- Associer sur les idées des autres
- Etre bref
- Laisser aller son imagination

Le Brainstorming (Remue-méninges) permet de produire, en groupe, un maximum d'idées dans un temps court (de 30 mn à 2h).

Il s'applique aux différentes étapes de la démarche de résolution de tous problèmes : identifier les préoccupations de participants, rechercher les causes possibles du problème, rechercher des solutions.

Compte tenu de sa simplicité de mise en œuvre, cet outil sera utilisé avant le recours à des outils plus puissants et plus compliqué à appliquer.

### Démarche

- S'assurer que les conditions de réussite sont réunies (Groupe, salle, matériel...)
- Ecrire et afficher le problème, le sujet, la préoccupation qui fera l'objet du brainstorming.
- Ecrire et afficher les règles du brainstorming
- Produire les idées
  - Commencer en reprenant la formulation du problème : "comment faire pour..."
  - Maintenir en permanence une très forte pression sur le groupe en rappelant fréquemment

- la formulation du problème et en utilisant les relances suivantes : "Quoi d'autre ?" "et quoi encore ?"
  - Noter toutes les idées émises au tableau de façon lisible par tous
  - Veiller à ce que tout le monde s'exprime : "Aller chercher" ceux qui sont en retrait.
  - Recentrer le groupe s'il s'éloigne trop du problème de départ en reformulant celui-ci.
  - Soutenir le rythme d'émission d'idées en relançant en permanence à partir des différents aspects du problème, en stimulant les associations par des verbes-clés (comment allonger, ajouter, soustraire, inverser, renverser etc...).
  - La durée totale de cette phase de production d'idées "primaires" peut varier de 5mn à 30 mn.
- Approfondir les idées "primaires"
    - Commencer par une rapide synthèse pour dégager les idées à approfondir.
    - Eviter une synthèse trop longue qui serait "réductrice" : la synthèse doit être vue comme un nouveau point de départ.
    - Approfondir les idées sélectionnées en appliquant à nouveau sur chacune d'elle le brainstorming avec un rythme plus lent et avec des relances du type "comment ça marche ?"
    - Approfondir les idées jusqu'à ce qu'elles soient compréhensibles par un expert n'ayant pas participé au groupe et que le groupe ait donné tout ce qu'il pouvait donner.
    - Ne pas discuter si une idée approfondie est bonne ou mauvaise ou si elle plaît ou non à quelqu'un : l'objectif est d'approfondir, non de sélectionner pour application.
    - Cette phase d'approfondissement peut durer 2 heures car on passe plusieurs minutes sur chaque idée à approfondir.

#### **Conditions de réussite / conseils de mise en œuvre**

- Groupe de 6 à 10 personnes composé de personnes volontaires et motivées, ayant envie de travailler ensemble.
- Une salle ou l'on puisse bouger facilement avec tableaux de papier et feuilles blanches, ainsi qu'un emplacement pour les afficher toutes au fur et à mesure qu'elles auront été écrites, de façon à ce que tout le monde puisse s'y référer constamment.
- Débrancher le téléphone s'il y en a un.
- Afficher les règles du brainstorming et ne pas hésiter à les rappeler si nécessaire.
- Repréciser en début de séance le problème à traiter.
- Le brainstorming doit se poursuivre jusqu'à l'épuisement des idées, donc ne pas limiter la durée de la séance à priori.

**Variante / analogie**

L'objectif est de produire en groupe des idées originales par l'étude d'un domaine analogue à celui du problème de départ. Une solution développée dans un problème analogue peut alors être utilisée pour le problème initial.

La mise en œuvre est similaire au brainstorming. La phase de production d'idées est remplacée par la production d'analogie (environ une vingtaine). La phase d'approfondissement consiste à explorer les analogies et les solutions mises en œuvre puis les traduire dans le cadre du problème initial. Faire attention à la transposition des solutions.

**Variante / concassage**

Le concassage permet de produire, en groupe, des idées de modifications d'une solution existante en la transformant par déformation, inversion, combinaison, substitution etc. Il s'applique à des problèmes de remise en cause d'un existant (Bien adapté notamment à un processus, à une suite d'opérations).

La mise en œuvre est également similaire au brainstorming. La phase de production d'idées est remplacée par la production de transformations (et si on augmentait, diminuait, inversait, modifiait etc.) et la détermination de leurs conséquences. La phase d'approfondissement consiste à produire des idées de changement concrètes par l'analyse approfondies des conséquences des transformations.

# Les outils de la phase d'accomplissement

## 1. La piste d'audit

### Objectifs

La piste d'audit (ou audit trail) a pour objectif de s'assurer qu'il est possible de remonter à l'origine d'une transaction, quelle qu'elle soit, c'est-à-dire par exemple qu'à partir d'une écriture de débit en banque, on soit capable de remonter à l'ordonnateur, à la commande, au budget, à l'expression du besoin.

### Démarche

Permettre de retracer l'historique d'une écriture ou d'une transaction

- Les dates
- Les montants
- Les moyens de paiement utilisés
- Les pouvoirs bancaires
- Les autorisations et pouvoirs d'ordonnancement
- Les intervenants
- Les applications informatiques utilisées

### Conditions de réussite

Utiliser toutes informations disponibles (guides de procédures, notes d'instruction) et tous les autres outils (flowchart, grille de séparation de fonctions...) pour s'assurer qu'on a bien identifié toutes les étapes permettant de remonter à la source de l'écriture, de la transaction.

## 2. La circularisation ou la confirmation directe

Les preuves en matière d'audit sont classées en 2 grandes catégories : les preuves internes et les preuves externes.

Il est généralement admis que les preuves en provenance de l'extérieur de la société offre une plus grande fiabilité ; elles proviennent directement des tiers sans intervention de la société.

La circularisation s'inscrit dans cette démarche : l'auditeur demandera par écrit, à une personne étrangère à la société la confirmation de ses engagements avec ladite société.

Les tiers les plus couramment circularisés sont les clients, les fournisseurs, les banques, les assurances et les avocats. Néanmoins, on peut circulariser tout tiers si cela permet d'implémenter le système de preuves.

### Les modalités de réalisation

1. choix des éléments à confirmer et des dates
2. choix spécifiques des tiers à confirmer
3. préparation et envoi des demandes
4. traitement des réponses aux demandes

### 3. Les procédures d'audit

#### Les sources de preuve d'audit

- Les personnes :
  - Cadres ou non-cadres
  - Internes, extérieures à l'activité auditée à l'organisation
  
- Les objets physiques :
  - Stocks
  - Fournitures
  - Matériels...
  
- Documentation :
  - Procédures
  - Rapports
  - Factures...
  
- Le déroulement réel des opérations
  - Les indicateurs de mesure
  - Les logiciels, bases de données...

#### Test de contrôle / Test de corroboration

**Le test de contrôle** évalue les contrôles mis en place pour maîtriser un processus. Il évalue :

- Leur conception
- Leur mise en place effective et
- Leur efficacité.

**Le test de corroboration** évalue que le résultat produit par un processus correspond à celui attendu.

#### Typologie des procédures d'audit

Procédures d'audit	Activités associées
<b>Examen physique</b> <b>Procéder à une inspection physique des biens de manière à obtenir des indications fiables de leur existence</b>	Examiner Dénombrer Inventorier
<b>Contrôle de la documentation</b>	Examiner le contenu d'un document Rapprocher des documents pour expliquer des divergences entre des données de source différentes Additionner les chiffres d'une colonne ou d'une ligne Parcourir des données pour identifier celles qui nécessiteront une attention particulière Retracer une opération ou un fait en remontant à sa source et en recensant les divers documents qui s'y rapportent pour ensuite les comparer



	<p>Test de cheminement en suivant à la trace un nombre très limité de documents en vue d'acquérir la connaissance de la conception ou du fonctionnement d'un système</p> <p>Vérifier au moyen de l'examen de pièces justificatives la réalité d'une opération ou d'un enregistrement</p> <p>Lire un document pour répondre à des questions spécifiques</p>
<b>La demande d'information</b>	<p>Demander une confirmation par écrit à des tiers du contenu d'un document</p>
<b>L'observation</b>	<p>Constater de visu l'état d'une chose</p> <p>Regarder une personne appliquer une procédure ou un traitement</p>
<b>Les calculs et analyses</b>	<p>Mesurer les caractéristiques d'un bien ou d'une personne</p> <p>Analyser un problème et ses composants</p> <p>Décomposer une donnée entre ses différents éléments constitutifs (ex : décomposer un résultat en soldes intermédiaires de gestion)</p>
<b>Procédures d'audit</b>	<p>Activités associées</p>
<b>Les comparaisons</b>	<p>Les analyses financières</p> <p>Les analyses de productivité</p> <p>Les analyses qualitatives</p> <p>Les analyses de dispersion</p> <p>Les analyses d'impact</p>
<b>Autres procédures</b>	<p>Vérifier : obtenir une certaine assurance quant à l'exactitude ou l'intégralité de données</p> <p>Sonder : étudier un certain nombre d'éléments (échantillon) tirés d'un ensemble (population) en vue de porter un jugement sur la qualité de cet ensemble ou le nombre d'éléments qui en font partie</p>

Source : documentation professionnelle de la préparation du DPAI/AACIA

## Exemples

- Comparaison des dates sur les demandes, commandes, réceptions, factures
- Détermination des fourchettes de durée normale
- Ecart constatés par rapport à la norme
- Comparaison des montants et quantités sur les demandes, commandes, réception, factures
- Détermination d'écart normaux
- Ecart supérieurs à cet objectif
- Analyse des présomptions de doublon sur les commandes, les réceptions, les factures
- Sélection des dossiers relatifs à une même nature de prestation, sur la même période, pour un montant équivalent et concernant le même fournisseur
- Comparaison entre la liste des pouvoirs et les signatures effectivement reportées sur les documents importants. Cette comparaison peut/doit être étendue aux fichiers informatiques d'habilitation
- Analyse de ce qui est effectivement réalisé lors des périodes d'absence des différents responsables
- Le travail est-il réalisé par un remplaçant dûment habilité ? Par un remplaçant non habilité ? Non réalisé?
- A-t-on les moyens d'identifier les dossiers hors normes ? (urgence, montants importants...). Si oui, en sélectionner certains et s'assurer qu'ils sont traités et contrôlés correctement

## Les outils de la phase communication

### 4. La fiche d'observation

#### Objectifs

L'objectif de la fiche d'observation est de synthétiser sur un document unique toutes les composantes d'un dysfonctionnement identifié. Il s'agit d'un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées et qui sert d'outil de communication, à la fois en cours et en fin de mission.

#### Structure

Une fiche d'observation doit tenir au maximum sur 1 feuille et respecter la structure suivante

- Les critères de contrôle interne : le référentiel
- Le fait : il s'agit de la restitution objective de la situation identifiée
- Les causes : il est important d'isoler la ou les causes exactes ayant généré la situation observée.

L'identification de la bonne cause permettra de trouver plus facilement la meilleure recommandation.

- Les conséquences : il s'agit des conséquences visibles de la situation observée mais aussi celles qui pourraient survenir si rien n'était fait.
- La recommandation : elle a pour objectif de faire disparaître de façon durable les manifestations de la cause identifiée. Si l'audité est convaincu de la justesse de l'analyse, il adhérera facilement à la solution proposée, l'idéal étant qu'il devienne acheteur et non que l'auditeur ait à lui vendre la solution.

## **Conditions de réussite / Conseils de mise en œuvre**

La fiche d'observation amène l'auditeur à une grande rigueur intellectuelle en l'obligeant à structurer sa pensée. Elle l'oblige à synthétiser et à s'assurer que les points abordés sont complètement couverts.

La fiche d'observation :

- facilite le travail de synthèse : chaque fiche regroupe les composantes d'un dysfonctionnement.
- prépare l'audité à adhérer au rapport et l'associe au développement des recommandations : en incluant les recommandations dans la fiche, cela permet de se mettre d'accord au fur et à mesure de l'avancement de la mission sur les solutions à mettre en œuvre.
- permet normalement au rapport final d'être présenté dans les meilleurs délais après la conclusion de la phase terrain : le rapport final ne faisant que reprendre les points validés dans les fiches d'observation, cela permet d'obtenir rapidement un visa pour diffusion.

Dans certaines sociétés, le rapport sera constitué de la compilation des fiches d'observation auxquelles sera adjointe une note de synthèse. La fiche d'observation devient dans ce cas à la fois un outil de communication en cours de mission et le support de restitution finale. Il convient alors d'être encore plus vigilant sur la forme du document qui cesse d'être un simple outil de travail.

## **Conclusion**

L'audit interne, est défini officiellement comme une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée.

L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs.

L'audit interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre. Il dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée, méthodique et bien outillé à l'échelle internationale : même déontologie, mêmes standards professionnels, même code de déontologie.

## **DEUXIEME PARTIE : L'AUDIT INTERNE EN ALGERIE**

Dans cette deuxième partie pratique, nous avons accès notre travail sur l'étude de la pratique algérienne en matière de contrôle et d'audit interne en deux chapitres :

- chapitre 1 : nous le consacrons à présentation et l'étude des lois algériennes concernant le contrôle et l'audit interne et la comparaison des deux référentiels comptables à savoir le PCN et le SCF
- chapitre 2 : nous l'avons consacré à :
  - a- présentation de l'enquete de Deloitte-AACIA sur l'audit interne
  - b- présentation sultats de l'enquete menée au niveau de l'EPE URBOR

## **La lecture des lois Algériennes en matière de contrôle et d'audit interne :**

Nous avons accès nos efforts sur la définition des entreprises publiques économiques dont profil est le plus répondu d'après de l'enquête des deux bureaux d'étude Deloitte et l'AACIA et à notre enquête au sein de l'EPE URBOR.

Ensuite, nous allons établir une comparaison entre les deux systèmes comptables algériens (PCN et SCF) puisque la comptabilité constitue la pièce maitresse des différents contrôles et audits.

## **L'entreprise publique économique**

Nous allons tenter de définir les institutions habilités à contrôler et à auditer les entreprises publiques économiques, à savoir la cour des comptes, l'inspection générale des finances, les experts comptables, et les commissaires aux comptes.

### **La loi numéro 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques**

Il ressort de l'étude de cette loi, que cette dernière à porter uniquement sur l'étude des entreprises publiques économiques, et que les entreprises sont tenues d'organiser et de renforcer des structures interne d'audit afin de se doter d'un outil de travail pour une gestion optimale.

Il est entendu, que cette organisation à concrétiser sur le terrain doit se faire sans intervention directe par les pouvoirs publics dans la gestion de l'entreprise.

**Article 7:** l'entreprise publique économique à la pleine capacité juridique d'engager et contracter, d'une manière autonome, par le biais de ses organes habilités à cette fin, par les statuts, conformément aux règles de commerce et aux dispositions législatives en vigueur en matière d'obligations civiles et commerciales.

**Article 11 :** l'Etat et les collectivités locales, actionnaire des entreprises publiques économiques, exerce leur droit de propriété par le biais du fond de participations, auquel est confiée la gestion du portefeuille des actions d'apports émises par les entreprises publiques économiques en contrepartie de la libération du capital social.

**Article 40 :** les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit d'entreprises et d'améliorer, d'une manière constante le procédé de fonctionnement et de gestion.

**Article 41 :** les entreprises publiques économiques sont soumises à une évaluation économique périodique, opérée par un organe habilité à cet effet par voie réglementaire.

Cette appréciation économique de l'exploitation effective à l'exclusion de toute intervention ou action directe dans l'administration et la gestion de la ou des entreprises concernées.

## **La Cour des Comptes**

La cour des comptes est définie comme « l'institution supérieure de contrôle a posteriori des finances de l'état ». Elle est dotée des pleins pouvoirs en matière de contrôle de la gestion des institutions de l'état et des entreprises publiques économiques de manière détaillée et apprécie l'efficacité de la gestion contrôlée par référence aux normes en vigueur et vérifie de l'exactitude de la régularité et de la sincérité des données fournies par l'entreprise. Ce contrôle doit se faire sur pièce et sur place et de manière inopinée.

### **La loi numéro 80-05 du 1er mars 1980 relatif à l'exercice de la fonction de contrôle par la Cour des Comptes.**

**Article 3 :** placée sur la haute autorité du Président de la République, la Cour des Comptes est une institution à compétence juridictionnelle et administrative, chargée du contrôle des finances de l'Etat, du parti et des institutions élues, des collectivités locales et des entreprises socialistes de toute nature.

La Cour des Comptes peut procéder au contrôle des entreprises et organismes de toute nature, bénéficiant du concours financier de l'Etat, d'une collectivité ou organismes publics, sous forme de participations en capital, de subventions, de créer, d'avance ou de garantie.

**Article 4 :** sont justiciables de la Cour des Comptes, sur la base de leur compte, les gestionnaires, ordonnateurs et comptables des organismes visés à l'article trois ainsi que les agents relevant de leur autorité.

**Article 5 :** la Cour des Comptes contrôle les différentes comptabilités retraçant l'ensemble des opérations financières et comptables dont elle vérifie l'exactitude, la régularité et la sincérité.

Elle est habilitée à procéder à toute investigation sur pièces ou sur place, d'une manière inopinée.

La Cour apprécie l'efficacité de la gestion contrôlée par référence aux normes, les paramètres retenus dans les objectifs du plan ou encore par comparaison avec d'autres de gestion arrêtée à l'échelon national ou internationale et formule toute proposition ou recommandation de nature à améliorer la gestion financière au comptable du patrimoine national et à accroître le rendement des services publics et la productivité des organismes soumis à son contrôle.

**Article 6 :** la cour notifie aux gestionnaires contrôlés ainsi qu'aux autorités concernées, les résultats de ces vérifications et enquêtes.

**Article 7 :** la Cour des Comptes apprécie l'activité de contrôle des institutions et services financiers.



### **Ordonnance numéro 95-20 du 17 juillet 1995 relatif à la Cour des Comptes.**

**Article 2 :** la Cour des Comptes est l'institution supérieure de contrôle a posteriori des finances de l'état. Des collectivités territoriales et des établissements publics.

**Article 7 :** sont soumis au contrôle de la Cour des Comptes dans les conditions prévues par la présente ordonnance, les services de l'Etat, les collectivités terrain nationale, les institutions, les établissements et organes publics de toute nature, assujetties aux règles de la comptabilité publique.

**Article 8 :** sont également soumis au contrôle de la Cour des Comptes dans les conditions prévues par la présente ordonnance, les établissements publics à caractère industriel et commercial et les entreprises et organismes publics qui exercent une activité industrielle, commerciale ou financière et dans les fonds, ressources aux compétences sont en totalité de nature publique.

### **L'inspection générale des finances**

Le rôle de l'inspection générale des finances s'exerçait par le contrôle de la gestion financière des services de l'état ou toute autre personne morale bénéficiant des encours financiers de l'état à titre de participation ou sous forme de subventions.

Elle fonctionne sous l'égide du ministre des finances qui en arrête le programme annuel au cours du 1<sup>er</sup> mois de l'année. Programme qui peut être modifié ou complété, ceux-ci doit être porté à la connaissance de la cours des comptes.

L'intervention de l'inspection générale des finances consiste en la vérification ou d'enquête portant sur l'application de la législation financière et s'effectue de manière inopinée.

L'inspection générale des finances peut emmètre des avis sur les mesures d'organisation ou de réglementation.

### **Décret numéro 80-53 du 1er mars 1980 portant création de l'inspection générale des finances**

**Article 2 :** le contrôle de l'inspection générale des finances s'exerçait la gestion financière et comptable des services de l'Etat, des collectivités publiques décentralisées et des organismes suivants :

- les établissements publics à caractère administratif,
- les entreprises socialistes, les unités ou filiales et les œuvres sociales qui en dépendent.
- Les exploitations du secteur autogéré,
- les caisses de sécurité sociale, de prestations familiales, de retraite, assurance, de mutualité et, en général, tous les organismes publics à vocation sociale.

Il peut s'appliquer à toute autre personne morale bénéficiant du concours financier de l'Etat, d'une collectivité ou d'un organisme public, à titre de participation ou sous forme de subventions, de prêts, d'avance ou de garantie.

**Article 3 :** le ministre des finances assure la mise en œuvre du contrôle de l'inspection générale des finances. Il en arrête le programme au cours du premier mois de chaque année. Ce programme d'activités tient compte des demandes de contrôle exprimé par les membres du gouvernement, la Cour des Comptes l'assemblée populaire nationale.

Les objectifs ainsi arrêtés et les modifications ou complément éventuellement apportées en cours d'exécution sont portées à la connaissance de la Cour des Comptes.

**Article 4 :** les interventions de l'inspection générale des finances sont effectuées par des inspecteurs généraux des finances, les inspecteurs des finances et des inspecteurs adjoints des finances, ci-après désignés par les inspecteurs.

Ces interventions consistent en mission de vérification ou d'enquête portant sur :

- les conditions d'application de la législation financière et comptable ainsi que des dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe,
- la gestion et la situation financière des services ou organismes contrôlés,
- l'exactitude, la sincérité et la régularité des comptabilités,
- la conformité des opérations contrôlées aux prévisions des budgets ou programmes d'investissement et des budgets d'exploitation ou de fonctionnement,

**Article 5 :** le contrôle de l'inspection générale des finances s'effectue sur place et sur pièce : les vérifications et enquêtes sont inopinées. Les missions d'études ou d'expertises éventuelles font l'objet d'une notification préalable.

**Article 6 :** l'inspection générale des finances réalise, dans ses services, les travaux liés à la préparation de ces interventions et, en ce qui est la concerne, à l'exploitation de leurs résultats.

Elle peut émettre des avis sur les propositions de mesures d'organisation ou de réglementations provoquées par de ses vérifications et enquêtes.

Elle peut effectuer des travaux ou études particulières portant sur les méthodes et les procédures dans les domaines financiers, budgétaires et comptables, notamment au plan de la normalisation, de l'économie et de l'efficacité.

**Article 7 :** à l'occasion de ses interventions, l'inspection générale des finances assure du fonctionnement régulier du contrôle interne opérant dans les domaines visés par le présent décret.

**Décret exécutif numéro 09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques économiques par l'inspection générale des finances.**

Ce décret a fixé les conditions et les modalités de contrôle et d'audit en entreprises publiques économiques et les conditions d'application la législation financière et comptable des dispositions légales ou règlementaires par l'inspection générale des finances.

Son activité peut s'étendre à tous les domaines de contrôle et d'audit demandés par les organes représentant l'état actionnaire.

**Article 1 :** le présent décret a pour objet de fixer les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques et qu'on nommait par l'inspection générale des finances.

**Article 2 :** les opérations de contrôle et d'audit de gestion, visés à l'article premier ci-dessus, porte sur les domaines ci-après :

- les conditions d'application de la législation financière et comptable des dispositions légales ou règlementaires ayant une incidence financière directe ;
- la passation et l'exécution de tout contrat et commande ;
- les transactions portant sur le patrimoine immobilier ;
- la gestion et la situation financière ;
- la fiabilité la régularité des comptabilités ;
- le rapprochement entre les télévisions et les réalisations ;
- les conditions d'utilisation et de gestion des moyens ;
- le fonctionnement du contrôle interne et des structures d'audit interne.

Elles peuvent porter également sur tous les domaines de contrôle et d'audit de gestion demandée par les autorités ou les organes présentant l'état actionnaire

## **L'amélioration du contrôle des dépenses publiques**

**Instruction N°079 du 30 Janvier 2007, Ministère des Participations et de la Promotion des Investissements/ Le Secrétaire Général** « A l'occasion du Conseil interministériel tenu le 18 décembre 2006 consacré à l'évaluation et à l'amélioration du contrôle des dépenses publiques, il a été identifié comme mesure à court terme, d'instruire les Sociétés de Gestion des Participations pour leur demander de veiller à la mise en place au niveau de chaque Entreprise Publique Economique, d'une structure d'audit et de contrôle interne ».

## **La profession d'expert-comptable, commissaire aux comptes**

**Loi n° 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé modifiant et complétant la loi numéro 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable, commissaire aux comptes et de comptable agréé.**

### **De l'exercice de la profession d'expert-comptable**

**Article 18** : Est expert-comptable, toute personne qui, en son propre nom et sous sa responsabilité, a pour mission d'organiser, de vérifier, de redresser et d'analyser les comptabilités et les missions comptes de toute nature des entreprises et organismes qui le chargent de cette mission à titre contractuel d'expertise des comptes, dans les cas légalement prescrits par la loi.

Il est habilité, à exercer la fonction de commissaire aux comptes.

**Article 19** : L'expert-comptable est seul habilité à procéder à l'audit financier et comptable des sociétés et organismes.

### **De l'exercice de la profession de commissaire aux comptes**

**Article 22** : Est commissaire aux comptes, toute personne qui, en son nom propre et sous sa propre responsabilité, a pour mission habituelle de certifier la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes des sociétés et des organismes, en vertu des dispositions de la législation en vigueur.

**Article 23** : Le commissaire aux comptes a pour missions de :

- certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine des sociétés et des organismes,
- vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion fourni par les dirigeants aux actionnaires, associés ou porteurs de parts,
- donner un avis, sous forme de rapport spécial, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant,
- apprécier les conditions de conclusion des conventions entre l'entreprise contrôlée et les entreprises ou organismes qui lui sont affiliés ou avec les entreprises et organismes dans lesquels les administrateurs et dirigeants ont un intérêt direct ou indirect,
- signaler, aux dirigeants et à l'assemblée générale ou à l'organe délibérant habilité, toute insuffisance de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise ou de l'organisme dont il a pu avoir connaissance.

Ces missions consistent, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, à vérifier les valeurs et documents de la société ou de l'organisme et à contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur.

**Article 31** : Le commissaire aux comptes peut, à tout moment, prendre connaissance, sur place, des livres comptables, des balances, de la correspondance, des procès-verbaux et généralement de tous les documents et de toutes les écritures de la société ou de l'organisme.

Il peut requérir des administrateurs, des agents et des préposés de la société ou de l'organisme, toutes les explications ou informations et procéder à toutes les vérifications qui lui paraissent nécessaires.

**Article 39** : L'existence de structures internes d'audit ne dispense pas la société ou l'organisme de l'obligation légale de désigner un commissaire aux comptes.

**Article 71** : L'expert-comptable, le commissaire aux comptes sont tenus au secret professionnel dans les conditions et sous les peines prévues par le code pénal.

## **Le système comptable et financier(1)**

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a continué à utiliser le plan comptable français ou « PCG » datant de 1957. Conçu pour une économie libérale, le PCG ne pouvait répondre aux besoins de l'économie algérienne collectiviste ; son abandon était inévitable. C'est ainsi que naquit, en 1975, le « Plan comptable national » (PCN).

Même si les fondements techniques du PCN restent proches du PCG, la conception du PCN a été étudiée de façon qu'elle ne soit pas uniquement celle des comptables d'entreprises, mais aussi celle des comptables nationaux, des économistes, des gestionnaires et enfin celle des syndicats qui ont droit de regard sur la gestion.

### **Pourquoi un nouveau système comptable ?**

Jusqu'en décembre 2009, la comptabilité des entreprises algériennes est tenue au moyen du PCN qui a été remplacé, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010, par le « Nouveau système comptable financier ». Pourquoi un tel changement ?

Les raisons sont multiples :

- **Raisons économiques**

Conçu notamment pour adapter la comptabilité des entreprises aux besoins d'une économie planifiée, le PCN, vieux de plus de trente ans, est devenu obsolète et ne répondait plus aux besoins d'une économie libéralisée et mondialisée qui a connu de nombreuses réformes tels que :

- La promotion de l'investissement ;
- La restructuration des entreprises publiques et la dynamisation du processus de leur privatisation ;
- La libéralisation du commerce extérieur et des changes ;

Toutes ces réformes ont eu pour objectif la relance des activités économiques en favorisant l'émergence d'un secteur privé fort et dynamique par la consécration de la liberté concurrentielle.

La comptabilité était appelée à s'adapter aux nouvelles réalités et à satisfaire, en premier, aux besoins des agents économiques.

---

(1)Du PCN au SCFISGP 2008      Leçon 1 : Pourquoi un nouveau système comptable ?Page 16-18

Par ailleurs :

- l'ouverture de l'économie nationale vers l'univers international rapproche inévitablement la comptabilité nationale orientée planification vers la pratique universelle orientée investisseur
- pour favoriser une lecture uniforme des états financiers, tant au niveau national qu'international, il est devenu nécessaire d'énoncer de manière plus explicite les principes et règles devant guider l'enregistrement comptable des transactions, leur évaluation et l'établissement des états financiers
- le souci des investisseurs, nationaux ou étrangers, doit être pris en compte par la production d'information financière harmonisée, lisible et permettant la comparabilité et la prise de décision
- il fallait donner la possibilité aux très petites entités d'appliquer un système d'information basé sur une comptabilité simplifiée

- **Raisons juridiques**

Le PCN n'avait pas une autorité législative ou réglementaire. Il puisait sa force dans l'usage qui en était fait et du fait qu'il constituait l'unique référence en matière de comptabilité. La multiplication des règles fiscales qui empiétaient sur le domaine de la comptabilité ont fait que la comptabilité s'est orientée vers des objectifs fiscaux plutôt que vers des objectifs économiques. Le droit comptable doit prendre ses distances par rapport au droit fiscal.

Pour pallier cet inconvénient et pour assurer à la comptabilité son autonomie légitime, le nouveau système comptable revêtra une force législative et réglementaire. En effet, le NSCF sera d'application obligatoire puisqu'il puise sa force dans la loi.

Le cadre conceptuel et les normes comptables sont également pris respectivement par décret et par arrêté du Ministre des Finances.

Par ailleurs de nouvelles opérations et de nouveaux concepts ont fait leur apparition. Il fallait les prendre en charge au niveau comptable. Signalons notamment:

- les opérations en crédit bail ;
- le traitement des valeurs immobilisées ;
- Création de holding ;
- Prêts participatifs
- Émission d'emprunts
- Ouverture de capital

- **Raisons théoriques**

Sous l'impulsion notamment des organisations internationales, les recherches dans le domaine de la comptabilité ont connu une grande importance au cours des dernières décennies. La normalisation comptable internationale est devenue une réalité incontournable.

Dans nos écoles et universités, l'enseignement de la comptabilité doit également suivre la voie de la normalisation internationale.

### **SCF en Algérie :**

La loi n° 07-11 du 15 Dhou el Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007 portant Système Comptable Financier, dont l'entrée en vigueur a été reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2010 par l'ordonnance n° 08-02 portant loi de finances complémentaire pour l'année 2008, a instauré un nouveau système comptable financier, en remplacement du Plan Comptable National.

Ce nouveau référentiel comptable, compatible avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS), a introduit des changements très importants au niveau des définitions, des concepts, des règles d'évaluation et de comptabilisation et de la nature et du contenu des états financiers que doivent produire les entités soumises à la tenue d'une comptabilité financière.

Ces changements sont caractérisés principalement par quatre principales innovations :

- L'adoption de la solution internationale qui rapproche notre pratique comptable de la pratique universelle, ce qui permet à la comptabilité de fonctionner avec un socle conceptuel et des principes plus adaptés à l'économie moderne et de produire une information détaillée ;
- L'énonciation de principes et des règles guidant la pratique comptable, notamment l'enregistrement des transactions, leur évaluation et l'établissement des états financiers, qui limite les risques de manipulation volontaire ou involontaire des règles et facilite la vérification des comptes ;
- La prise en charge des besoins des investisseurs, actuels ou potentiels, qui disposent d'une information financière sur les entreprises à la fois harmonisée, lisible et permettent la comparabilité et la prise de décision ;
- La possibilité pour les petites entités d'appliquer un système d'information basé sur une comptabilité simplifiée.

Ces changements découlent du rôle de la comptabilité qui doit désormais s'attacher à la réalité économique des opérations plus qu'à leur nature juridique.



## **Dispositions générales :**

En application de la loi n°07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007, toute personne physique ou morale astreinte à la tenue d'une comptabilité doit respecter pour la présentation de ses états financiers les dispositions prévues par le nouveau système comptable financier applicable sur le territoire algérien à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Cette loi ne concerne cependant pas les personnes morales soumises aux règles de la comptabilité publique (État, Communes...). La première application de cette nouvelle réglementation constitue un changement de méthode comptable tel que définit par la nouvelle réglementation, Les changements de méthodes comptables concernent les modifications de principes, bases, conventions, règles et pratiques spécifiques appliqués par une entité pour établir et présenter ses états financiers. Un changement de méthode comptable n'est effectué que s'il est imposé dans le cadre d'une nouvelle réglementation ou s'il permet une amélioration dans la présentation des états financiers de l'entité concernée

Le décret exécutif n° 08-156 du 26 mai 2008 portant application des dispositions de la loi 07-11 portant SCF dans ses articles 15 et 24 et l'arrêté du 26 juillet 2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes dans son annexe aux points 138-2, 138-3 . Et notamment 138-4 qui stipule : « L'impact sur les résultats des exercices antérieurs d'un changement de méthode comptable ou d'une correction d'erreur fondamentale, doit être présenté, après approbation par les organes de gestion habilités, comme un ajustement du solde à l'ouverture des résultats non distribués (imputation sur le montant du poste « report à nouveau » de l'exercice en cours, ou à défaut sur un compte de réserve correspondant à des résultats non distribués).

Les informations de l'exercice précédent sont adaptés afin d'assurer au niveau des états financiers la comparabilité entre les deux périodes.

Lorsque cet ajustement du solde d'ouverture ou cette adaptation des informations de l'exercice précédent ne peuvent pas être effectués de façon satisfaisante, des explication sur cette absence d'adaptation ou d'ajustement sont données dans l'annexe ».

## **Les procédures à mettre en œuvre :**

La présente instruction précise les procédures à mettre en œuvre :

### **Principes généraux :**

Les états financiers relatifs à l'exercice 2010 devaient être préparés et présentés comme si l'entité avait toujours arrêté ses états financiers en se conformant aux dispositions prévues par le nouveau système. En conséquence ces nouvelles dispositions devaient être appliquées de façon rétrospective, sauf lorsque le montant de l'ajustement relatif aux exercices antérieurs ne peut être raisonnablement déterminé.

Ainsi les entités devaient :

- Établir un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2010 conforme à la nouvelle réglementation,
- Retraiter les données comparatives de l'exercice 2009, afin d'assurer au niveau des états financiers 2010 présentés conformément à la nouvelle réglementation la comparabilité avec les informations financières relatives à l'exercice 2009.
- Imputer sur les capitaux propres du bilan d'ouverture et les ajustements consécutifs aux retraitements imposés par cette première application de la nouvelle réglementation comptable.
- Présenter en annexe des explications détaillées de l'impact du passage à la nouvelle réglementation sur la situation financière, la performance financière et la présentation des flux de trésorerie.

### **La prise en compte d'actifs et de passifs antérieurement non comptabilisés :**

L'application rétrospective du nouveau plan comptable au bilan d'ouverture implique d'inclure tous les actifs et passifs qui correspondent aux définitions et aux conditions de comptabilisation prévues par la nouvelle réglementation notamment :

- Les frais de développement comptabilisés en charges, mais considérées comme des immobilisations incorporelles selon les nouvelles normes,
- Les actifs en location financement et le passif correspondant,
- Les instruments financiers non comptabilisés à l'actif ou au passif,
- Les provisions pour retraites et prestations assimilées non comptabilisées,
- Les actifs et passifs des sociétés non consolidées alors qu'elles correspondent aux critères de consolidation.

- Les impôts différés.

L'impact de ces retraitements est imputé sur les capitaux propres.

#### **L'élimination de certains actifs et passifs antérieurement comptabilisés :**

L'application rétrospective du Système Comptable Financier au bilan d'ouverture implique aussi d'éliminer un certain nombre d'actifs et de passifs figurant au bilan d'ouverture qui ne remplissent pas les conditions de comptabilisation prévues par la réglementation, et notamment :

- Les frais d'établissement, charges différées et charges à étaler,
- Les frais de recherche comptabilisés en immobilisations,
- Les provisions pour grosses réparations précédemment comptabilisées,
- Les autres provisions pour risques non admises comme provisions pour charges,
- Les éléments tels que parts de marché acquises dans le cadre d'un regroupement.

L'impact de ces retraitements est imputé sur les capitaux propres

#### **Le reclassement de certains actifs et passifs :**

L'application rétrospective du Système Comptable Financier au bilan d'ouverture implique également de reclasser certains postes d'actifs, de passifs ou de capitaux propres dans une autre catégorie :

- Les actifs et passifs doivent être classés dans les catégories « courant » ou « non courant »,
- Les valeurs mobilières de placement, titres immobilisés en portefeuille doivent être reclassés dans les différentes catégories d'actifs financiers (Actifs détenus jusqu'à l'échéance, actifs détenus à des fins de transaction, actifs dispositions à la vente)

### **Le retraitement des données comparatives de l'exercice 2009 :**

Afin d'assurer la comparabilité des informations relatives à l'exercice 2010 avec celles relatives à l'exercice 2009, les entités peuvent être amenées à modifier rétrospectivement les méthodes d'évaluation de certains postes des états financiers 2009, mais ceci uniquement dans le cadre de la présentation des informations comparatives figurant sur les états financiers 2010.

Ainsi par exemple :

- Les provisions pour charges doivent faire l'objet d'une actualisation, si cette actualisation a un effet significatif sur la présentation des états financiers,
- Les actifs financiers détenus à des fins de transaction, les actifs biologiques doivent être évalués à la juste valeur.

### **Exceptions à l'application rétrospective de la nouvelle réglementation :**

Les entités peuvent déroger à cette obligation d'application rétrospective du Système Comptable Financier :

1. Lorsque le montant de l'ajustement relatif aux exercices antérieurs ne peut pas être déterminé de façon raisonnable,
2. S'il existe des dispositions transitoires qui permettent ou imposent un autre traitement,
3. Lorsque le retraitement des opérations des comptes de résultat de 2009 exige des travaux que les entités ne peuvent réaliser sans grandes difficultés,
4. Si cette application rétrospective n'a pas pour effet de donner des informations pertinentes aux utilisateurs des états financiers.

### **La comptabilisation des ajustements du bilan d'ouverture :**

Tout ajustement résultant du passage au Système Comptable Financier doit être traité comme un ajustement du solde des résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice 2010 (importation sur le compte report à nouveau).

Méthode alternative : le montant de ces ajustement peut également figurer, dans un sous compte spécifique du compte 11 intitulé «Ajustement résultant de changement de méthodes comptables».

## **Dispositions comptables :**

### **Procédure de passage du Plan Comptable National vers le Système Comptable et Financier :**

Afin de concrétiser l'opération de passage du PCN vers le SCF, les entités doivent suivre les étapes suivantes :

- 1- Etablir un tableau de correspondance entre les comptes du PCN et ceux du SCF et s'assurer que les totaux de la balance d'entrée (SCF) sont égaux à ceux de la balance de clôture (PCN). La réouverture des comptes se fera comptablement en fonction des dispositions du SCF.
- 2- Procéder au reclassement des comptes dans les catégories et rubriques telles que prévues par le SCF.
- 3- Procéder au retraitement des comptes issus de 2009 selon les dispositions du SCF rappelées ci-dessus, notamment :
  - En comptabilisant certains éléments d'actif et de passif correspondant aux définitions et aux conditions de comptabilisation prévues par le SCF et qui n'étaient pas comptabilisés en tant que tels selon le PCN.
  - Par la décomptabilisation de certains éléments d'actif et de passif qui figurent dans le bilan d'ouverture et qui ne correspondent pas aux définitions et conditions de comptabilisation du SCF.
  - En procédant à l'évaluation de tous les éléments d'actif et de passif selon les dispositions prévues par le SCF.

## **Conclusion**

L'EPE algérienne est soumise à deux sortes de contrôle légal externe :

- Le contrôle effectué par l'Etat par le biais de la cour des comptes et l'inspection générale des finances
- Le contrôle réalisé par les particuliers à savoir les experts comptables et les commissaires aux comptes

La comptabilité représente l'objet premier des contrôles externes.

Avec l'instauration du nouveau référentiel comptable SCF qui remplace l'ancien PCN. La comptabilité produira une information plus détaillée, plus simplifiée et plus facile à contrôler et à auditer.

L'EPE algérienne est obligée de mettre en place une structure d'audit interne pour améliorer d'une manière courante et efficace le procédé de son fonctionnement et de sa gestion.

## **Chapitre deux : les enquêtes du terrain**

Dans ce deuxième chapitre, nous allons décomposer notre travail sur deux volets :

- Le premier volet sera réservé à l'enquête réalisée en 2006 par le bureau Deloitte et l'AACIA
- Le deuxième volet sera consacré à l'enquête que nous avons réalisée auprès de l'EPE URBOR.

Le but souhaité de cette dernière enquête, c'est de voir si les résultats de l'enquête Deloitte et AACIA est toujours d'actualité.

## **1<sup>ER</sup> VOLET : L'enquête Deloitte-AACIA**

Nous allons dans ce 1<sup>er</sup> volet de suivre la méthodologie suivante :

- Présentation de l'AACIA
- Présentation de Deloitte
- Présentation de l'enquête
- Les principaux renseignements tirés de l'enquête
- Revue des résultats détaillés de l'enquête
- Evolution de la fonction d'audit interne et les enjeux pour l'avenir.



## **Présentation de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA)**

L'association s'évertue depuis 1993 à œuvrer au développement et à la promotion de l'audit interne dans notre pays.

Je vous propose de découvrir, à travers le support informationnel qui suivra, quelques facettes statutaires et autres ; imparties à l'AACIA.

### **I. Objet:**

Selon l'article 3 des statuts, l'Association est une personne morale, de droit algérien, à but non lucratif conformément aux dispositions de la loi 90/31, et ayant pleine capacité pour réaliser les objectifs qui lui incombent en vertu des présents statuts. Elle a pour objet:

- De promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'Audit Interne;
- De créer et d'entretenir des liens entre les auditeurs pouvant favoriser la coopération et les échanges.
- De proposer des axes de formation et de perfectionnement à l'Audit Interne;
- De rassembler et diffuser une documentation sur l'Audit Interne;
- De rechercher et développer des principes et des règles méthodologiques en respect de la déontologie de la profession;
- De créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires;
- De développer toutes autres activités se rapportant au domaine de l'Audit Interne.

### **V. Les services de l'AACIA.**

Depuis sa création en juillet 1993, l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA), association agréé par les pouvoirs publics, multiplie les actions en direction des organisations algériennes pour se conformer aux objectifs qui lui ont été assignés statutairement, promouvoir et développer la fonction audit interne en Algérie.

Les actions réalisées à ce jour sont fortement appréciées par les dites organisations, qui ont compris les enjeux de la dynamique impulsée par l'AACIA qui vise à la réhabilitation et le développement de la fonction d'audit interne.

La notoriété de l'association a aujourd'hui dépassé nos frontières. L'AACIA est membre de "The Institute of Internal Auditors (I.I.A)" depuis 1995 et entretient des relations fructueuses avec les associations et instituts de plusieurs pays.

A l'échelle maghrébine, l'AACIA a œuvré au même titre que l'ATAI (Tunisie) et l'AMACI (Maroc) à la signature à Paris le 08 juin 2007, d'une déclaration d'intention de création de l'UMAI (Union Maghrébine de l'Audit Interne).

L'AACIA, consciente de l'importance que représente toute ouverture vers l'extérieur, entend bien demeurer à l'écoute des évolutions de la profession à travers le monde pour renforcer ses capacités à développer et enrichir" ce métier" aux plans conceptuel, organisationnel et professionnel , de manière à ce que l'audit interne puisse s'élever au rang d'une fonction privilégiée d'aide à la bonne gestion des organisations algériennes.

L'adhésion à l'A.A.C.I.A offre une opportunité réelle pour les Auditeurs Internes Algériens pour renforcer l'association et de tirer avantage d'un certain nombre de prestations et de services qui doivent leur permettre d'accroître leurs compétences en matière d'Audit Interne.

1. L'A.A.C.I.A organise des conférences débats autour des thématiques d'Audit Interne réservées aux seuls adhérents
2. Elle met à la disposition de ses adhérents un fond documentaire riche et spécialisé
3. Elle publie la revue « l'Auditeur », organe d'information dédié à l'Audit Interne, qui peut être enrichi par des contributions de ses adhérents
4. Elle met à la disposition de ses membres des ouvrages de référence dans le domaine de l'audit à des tarifs préférentiel grâce à de son fonctionnement en réseau avec un certain nombre d'instituts membres de l'I.I.A.

## **Présentation de Deloitte (1)**

Deloitte intervient depuis une trentaine d'années dans les pays francophones de l'Afrique : Maghreb, Afrique de l'Ouest et Afrique centrale.

Cette présence a permis de mobiliser localement les meilleures ressources et de coordonner les équipes pour répondre aux problématiques économiques du continent africain, et aux attentes des investisseurs étrangers. Réformes réglementaires, émergence de nouveaux marchés, programmes de privatisation, audit et évaluation de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux, audit de filiales et assistance fiscale, juridique et sociale...

Le cabinet apporte ses compétences techniques et sectorielles et l'appui d'un réseau solide pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement : croissance externe, implantation à l'international, fusion, filialisation, externalisation de services...

De même, les experts du secteur public assistent les administrations et collectivités locales dans leurs démarches de modernisation et accompagnent les réformes qui permettent de gagner en performance comme en transparence.

### **Une équipe centrale dédiée basée à Paris**

Une équipe de coordination resserrée et cohésive d'une dizaine de professionnels (dont 2 spécialistes Tax) assure à nos clients le respect des règles de qualité Deloitte et apporte un appui technique aux bureaux locaux.

### **Des expertises qui répondent aux besoins du secteur privé**

La sécurité d'une signature reconnue, la force d'un réseau d'envergure mondiale, la solidité d'une expertise sectorielle et des compétences techniques pointues sont autant d'atouts au service de la réussite de chaque projet.

Pour les accompagner, deloitte a déployé une offre de services complète, articulée selon les problématiques autour de missions légales et de missions de conseil.

### **Contrôle de l'information financière :**

#### **Audit**

- Audit légal et contractuel
- Expertise comptable
- Commissariat aux apports et à la fusion
- Normes comptables internationales (IFRS, US GAAP)
- Audit fiscal
- Audit du contrôle interne

---

(1) Deloitte- Vous accompagner en Afrique francophone Au service des acteurs économiques et institutionnels - document télécharger du : [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

## **Gouvernance et maîtrise des risques :**

### **Pilotage des entreprises**

- Processus opérationnels
- Développement économique (étude économique et stratégique...)
- Management de la performance (tableaux de bord, analyse de coûts...)
- Processus et systèmes comptables ; consolidation et reporting
- Communication financière
- Environnement et développement durable

### **Sécurité des systèmes, des processus et des organisations**

- Audit des systèmes d'information
- Sécurité des ERP, systèmes, réseaux, commerce électronique
- Gestion des risques (Risk Management), contrôle interne et assistance à l'audit interne
- Due diligences (aspects informatique, social et environnemental)

## **Transactions et mutations financières :**

### **Conseil en fusions & acquisitions et ingénierie financière**

- Assistance à la cession et à l'acquisition
- Conseil en levée de fonds / financements structurés
- Ingénierie financière / modélisation
- Projets et financement de projets

### **Accompagnement dans le cadre de projets de transaction (acquisition ou cession)**

- Analyse de la cible ou de la société à céder (due diligences stratégiques, comptables et financières)
- Coordination des intervenants (banquiers, avocats, conseils)
- Assistance dans les principaux enjeux de la transaction

### **Autres services**

- Evaluation des entreprises et des actifs
- Restructuration d'entreprises en difficulté

### **Conseil juridique, fiscal et social**

- Respect des obligations fiscales et légales nationales
- Stratégie fiscale internationale
- TVA, douane et commerce international
- Assistance lors de contentieux fiscaux et douaniers
- Fiscalité des personnes et mobilité internationale (gestion des expatriés)
- Stratégie juridique (fusions acquisitions, montage de partenariats, accompagnement des entreprises)
- Assistance en matière de droit social
- Capital humain (transformation de la fonction RH, gestion des talents, dimension humaine, stratégie de rémunération, maîtrise de l'environnement)

## **Respect des obligations réglementaires**

### **• Assistance et conseil dans la mise en oeuvre :**

- des obligations découlant des actes OHADA,
- des réglementations de l'UEMOA et de la CEMAC,
- des réglementations sectorielles : CIMA...

### **• Secrétariat juridique**

## **Formation**

- Diagnostic de vos besoins de formation
- Définition et construction des parcours de formation
- Formations en inter ou intra entreprises
- Evaluation de l'acquisition post-intervention de formation

## **Des expertises qui répondent aux besoins du secteur public**

Les équipes de deloitte spécialisées dans l'évaluation des politiques publiques et dans l'accompagnement des réformes se mettent au service de la modernisation des Etats. Les professionnels de deloitte dédiés au secteur public bénéficient d'un savoir-faire éprouvé, enrichi par le partage d'expérience au sein de notre réseau mondial, et maîtrisent en outre les aspects particuliers du secteur associatif (ONG).

## **Réforme de l'Etat**

- Evaluation des politiques publiques
- Accompagnement dans la réforme de l'Etat
- Assistance à la délégation de services publics
- Audit de projets
- Audit organisationnel, financier ou opérationnel des ministères et des collectivités territoriales
- Capital Humain (transformation de la fonction RH, gestion des talents, renforcement des capacités, optimisation des outils de gestion des ressources humaines, maîtrise de l'environnement institutionnel, législatif et réglementaire dans l'emploi du capital humain)

## **Conseil en privatisation**

### **Auprès des gouvernements**

- Elaboration de stratégies de désengagement de l'Etat
- Evaluation des sociétés à privatiser et assistance à la préparation du business plan
- Assistance à la rédaction des cahiers des charges et à la gestion du lancement des appels d'offres
- Recherche des investisseurs potentiels
- Conseil dans les négociations
- Audit post-privatisation

### **Auprès des acheteurs**

- Due diligences pour l'achat : financier, fiscal, social, légal
- Assistance éventuelle dans la restructuration
- Accompagnement dans les négociations et rédaction des actes
- Assistance à l'accompagnement du changement

### **Accompagnement de l'action associative (ONG)**

- Audit contractuel financier et comptable
- Examen des procédures de contrôle interne
- Analyse du processus budgétaire et des budgets
- Conformité légale et contractuelle de l'activité de l'association avec ses statuts et ses obligations institutionnelles
- Audit et diagnostic de fraudes
- Diagnostic de la fiabilité des systèmes d'information

### **Formation**

- Diagnostic de vos besoins de formation
- Définition et construction des parcours de formation
- Formations en inter ou intra entreprises
- Evaluation de l'acquisition post-intervention de formation

### **La force d'un réseau mondial équilibré :**

#### **Une présence géographique adaptée**

Deloitte est une organisation multiculturelle et plurinationale qui n'est pas « dominée » par les professionnels de l'un ou l'autre des « grands pays ». La couverture géographique de Deloitte, complète et équilibrée, permet de mobiliser les meilleures ressources là où les différents clients opèrent.

#### **L'appui d'un cabinet français de premier plan**

Pour les missions à forte valeur ajoutée qui nécessitent une expertise particulière, la firme française apporte son soutien permanent aux différents bureaux nationaux.

## Présentation de l'enquête AACIA-Deloitte

Pour ce qui est de l'enquête Deloitte AACIA, il ya lieu de noter que:

- Elle s'est déroulée en 2006,
- 200 questionnaires ont été transmis aux entreprises,
- 41 entreprises ont répondu à ce questionnaire de 17 pages, de 60 questions organisées en 8 thèmes
- Ce taux de 20,5%, conforme à ce que l'on observe généralement pour ce type d'études, donne une représentativité satisfaisante
- La majorité des entreprises ayant répondu: EPE (secteur public)
- 38 entreprises sont dotées de la fonction Audit Interne
- Un seul établissement bancaire a daigné répondre à cette enquête.

## Les principaux enseignements tirés de l'enquête :

### A. Constats généraux :

#### A.1) La fonction d'audit interne en Algérie en est à ses balbutiements.

- La plupart des organisations ayant répondu à l'enquête possède une fonction d'audit interne de dimension limitée.
- Lorsqu'elle existe, la fonction d'audit interne dispose rarement d'une charte d'audit interne et ne rapporte qu'exceptionnellement à un comité d'audit
- Les fonctions d'audit interne identifiées ne limitent pas toujours le champ de leurs travaux aux missions d'audit interne proprement dites. Le champ le plus classique des missions d'audit interne est la comptabilité, ce qui correspond classiquement à un stade de maturation peu avancé de cette fonction.
- Le cadre normatif professionnel instauré par l'institute of Internal Auditors (IIA) a vocation à se mettre progressivement en place sous l'impulsion de l'AACIA. Le mouvement de structuration de la profession, initié en 1989, semble pouvoir maintenant prendre son essor.

#### A.2) Le contexte normatif et réglementaire est favorable à son développement.

- Comme à l'étranger, les normes professionnelles de l'IIA, y compris leurs modalités pratiques d'application, peuvent servir de socle de développement de la fonction.
- Par ailleurs, après l'abrogation de l'article 40 de la loi 88-01, des orientations de l'Etat propriétaire ont continué d'être émises dont, notamment, la note N°36/STP/DPE197 du 17

février 1998 émanant du délégué aux participations de l'Etat (CNPE) et la 3e orientation de Monsieur le Chef du Gouvernement, Président du CPE, lors de la rencontre avec les Sociétés de gestion et des participations (SGP) en date du 20 mai 2003. Ces documents créent également les conditions d'un essor de la fonction d'audit interne dans le pays.

### **A.3) Une certaine confusion semble persister sur les attraits d'un contrôle interne rigoureux et d'une fonction d'audit interne à forte valeur ajoutée, bien au-delà de la fonction d'inspection qui prévalait traditionnellement**

- L'inspection a joué un rôle important dans le passé. Cet état de fait perdure aujourd'hui sans que les autres dimensions de la fonction d'audit interne soient toujours bien identifiées ou développées.
- Il n'est pas encore reconnu ni même parfois connu que la performance opérationnelle est au centre de la problématique du contrôle interne et que l'audit interne en est l'aiguillon.
- C'est en partie au niveau des prescripteurs de missions d'audit interne, mais plus particulièrement au niveau des « audités », que l'ignorance des attributs de la fonction d'audit interne est la plus perceptible
- La perception qu'ont des auditeurs internes leurs collègues des autres fonctions dans l'entreprise est le plus souvent négative.

### **A.4) Une difficulté principale réside dans l'identification et le développement des compétences pointues en audit interne.**

- Le recrutement des auditeurs internes se concentre d'une part sur les mutations internes et d'autre part sur les jeunes nouveaux diplômés de l'université
- Il existe à ce stade une pénurie d'auditeurs internes professionnels. La piste de la sous-traitance, au moins temporaire, qui pourrait paraître naturelle, n'est pas non plus utilisée.
- Il en résulte, au niveau national, un décalage entre les besoins d'audit interne et la capacité d'y répondre.
- La formation à l'audit interne se développe progressivement, s'inscrivant dans l'effort national en matière de formation, mais demande à être renforcée et alignée davantage sur les normes internationales
- Globalement, les étapes classiques des missions d'audit interne sont connues et respectées: de la réunion de lancement de la mission de validation des constats par les



audités pour finir par le suivi de la satisfaction des audités

**A.5) l'avenir de la fonction en Algérie s'annonce prometteur pour autant que le management des sociétés algériennes prenne la mesure des exigences d'excellence induites par l'ouverture du marché à l'international.**

- La vague de privatisation des Entreprises publiques économiques (EPE) induit un besoin de contrôle renforcé sur la performance des entreprises. Parallèlement, ces dernières années, à l'international, la fonction d'audit interne s'est considérablement renforcée. L'ouverture de l'Algérie aux investissements étrangers met directement en concurrence les grandes entreprises nationales avec les entreprises qui mettent la performance au premier rang de leurs objectifs.
- Le décalage entre les pratiques d'audit interne en Algérie et à l'international doit donc être réduit dans le cadre d'une approche volontariste. Cela suppose une prise de conscience accrue au sein du management des entreprises algériennes.

**A.6) En particulier, le développement plus systématique d'une approche de cartographie des risques permettrait aux fonctions d'audit interne de coller au plus près des attentes du management en matière de réduction de leur exposition aux risques.**

- L'établissement d'un plan d'audit établi sur la base d'une cartographie des risques permet de répondre aux attentes du management par l'identification des sujets d'audit qui le préoccupe et sur lesquels des missions d'audit interne peuvent et doivent être déployées
- Au-delà, la cartographie des risques de l'entreprise permet le déploiement et le suivi des plans d'actions spécifiques et la mise en œuvre d'une véritable gestion globale des risques par les opérationnels.
- Sa connaissance des risques et les compétences de ses collaborateurs placent le plus souvent la fonction d'audit interne en bonne position pour animer les entretiens et les ateliers de réflexion nécessaires à cet exercice.
- En plein essor à l'étranger, force est de constater que la démarche de cartographie des risques reste aujourd'hui marginale en Algérie.

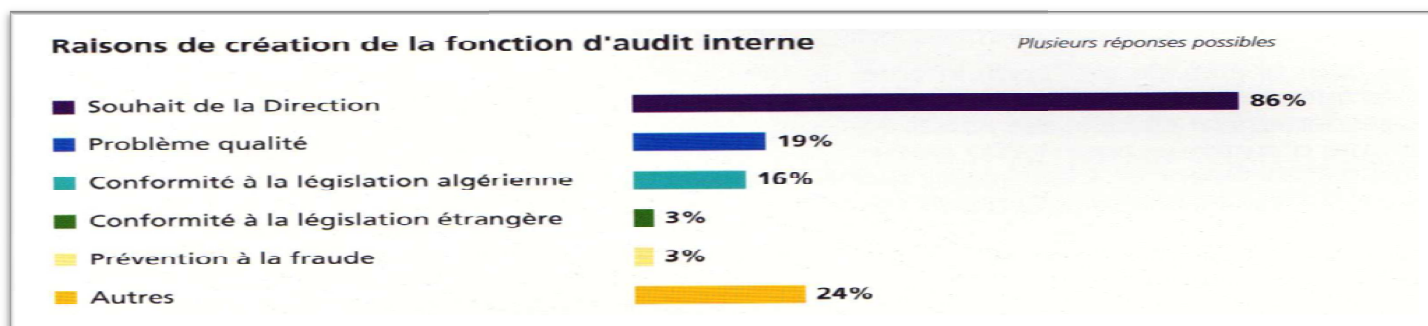
## B. Revue des résultats détaillés de l'enquête :

### ➤ B-1-1 Organisation de la fonction d'Audit Interne

La majorité (plus de 61 %) des fonctions d'audit interne dispose d'une véritable ancienneté. Parmi elles, 16% des fonctions d'audit interne ont été créées en même temps que l'entreprise.

A l'exclusion d'une entreprise établie en 1963, il s'agit d'entreprises fondées à partir des années 80. Néanmoins, il semble que le mouvement de création s'amplifie : plus du tiers (38%) des fonctions d'audit interne sont mises en place depuis moins de cinq ans. En ce qui concerne les motifs de création d'une fonction d'audit interne, les réponses indiquent en premier lieu la volonté de la direction de l'entreprise de constituer un organe de contrôle.

La mise en conformité avec la réglementation nationale, se référant principalement à l'article 40 de la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 (aujourd'hui abrogée) relative à la nécessité pour les EPE d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit, ne représente que 16% des raisons invoquées.



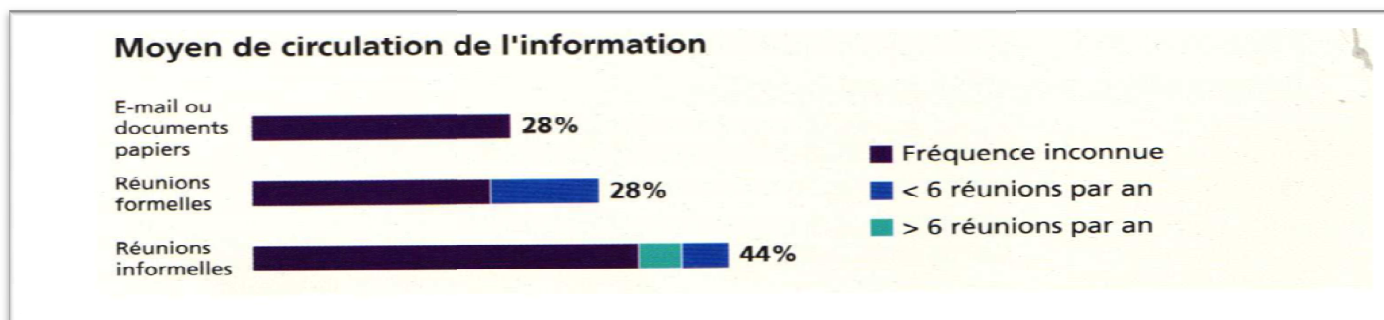
### ➤ B-1-2) Positionnement de la fonction d'audit interne

Contrairement à la tendance internationale, les comités d'audit restent rares en Algérie: moins de 3% des entreprises disposent de ce composant fondamental d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Néanmoins, les fonctions d'audit interne se trouvent rattachées, à plus de 92%, au plus haut niveau de l'organisation, principalement à la direction générale' et accessoirement à d'autres instances comme le président du conseil.

En l'absence de comité d'audit, c'est la direction générale qui nomme le responsable de la fonction d'audit interne.

La communication des fonctions d'audit interne avec leur hiérarchie s'effectue, pour la plupart d'entre elles (65%), sur la base de réunions informelles. Lorsque ces réunions sont formelles et que leur fréquence a été précisée, elles s'avèrent généralement bimensuelles, a minima. Les rapports de la fonction d'audit interne sont systématiquement présentés à sa hiérarchie.



### ➤ B-1-3 Charte d'audit

Un quart seulement des fonctions d'audit interne est dotées d'une charte d'audit ou d'un document similaire, validé par leur hiérarchie, établissant formellement leur statut au sein de l'entreprise.

### ➤ B-1-4 Budget d'audit

La grande majorité (82%) des sociétés ayant répondu à l'enquête indique ne pas avoir de budget ou a choisi de ne pas le communiquer. Pour les réponses obtenues, le budget ne dépasse jamais 10 millions de dinars et se limite parfois au salaire des auditeurs.

Les budgets d'audit connus sont plutôt stables ou en légère augmentation par rapport à l'année précédente. Néanmoins, au sein de l'échantillon retenu, un cas de diminution et un cas d'augmentation significative (60%) sont rapportés

### ➤ B-1-5 L'équipe d'audit interne

Près d'une fonction d'audit interne sur deux (49%) analyse les besoins d'effectifs par rapport à son plan d'audit.

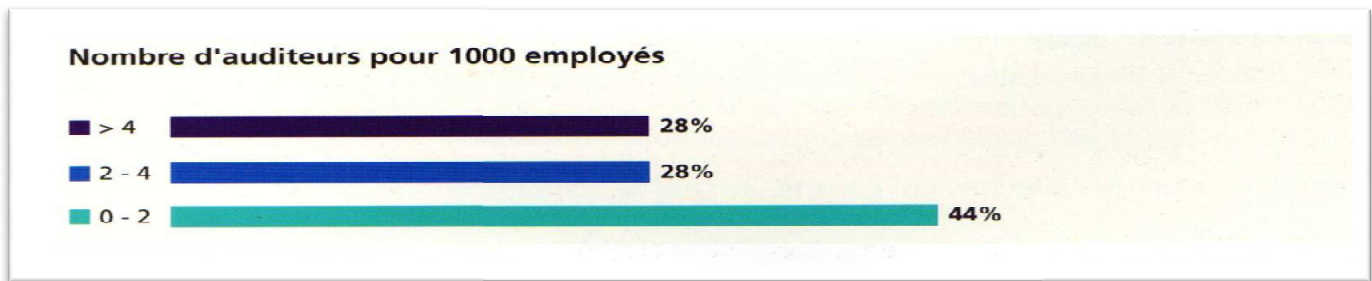
Si la fonction d'audit interne, telle qu'elle ressort du dépouillement des questionnaires, se compose, en moyenne, de 7,5 auditeurs, cette moyenne relève d'une situation contrastée.

Ainsi plus d'un tiers (36%) des fonctions d'audit interne est constitué d'un seul auditeur alors que seulement quatre d'entre elles (11 %) en comptent plus de 10.

En dehors ces extrêmes, l'équipe moyenne de la moitié restante de l'échantillon ressort à 4,8 auditeurs.

22% des entreprises disposent d'auditeurs positionnés au sein de leurs filiales.

L'un des ratios clés retenus par la profession, le « nombre d'auditeurs pour 1 000 employés », est ici plutôt élevé: 3,8 en moyenne alors que la base de données GAIN (Global Auditing Information Network) de l'I.I.A indique une moyenne de 1,1 pour les 670 organisations qu'elle recense à cette même période.



## ➤ **B-2 Formation et expérience des équipes**

### ➤ **B-2-1 Formation**

Les trois-quarts des fonctions d'audit interne disposent de collaborateurs de formation universitaire. La quasi-totalité de ces fonctions (97%) a embauché des candidats ayant effectué un minimum de 4 à 5 années d'études après le baccalauréat.

Les fonctions d'audit interne tendent à composer des équipes intégrant d'une part des collaborateurs dotés d'une bonne expérience et d'une ancienneté élevée, et d'autre part de jeunes diplômés à haut potentiel:

- 73% disposent de collaborateurs de plus de 10 ans d'expérience,
- 43% disposent de collaborateurs de moins de 5 ans d'expérience.

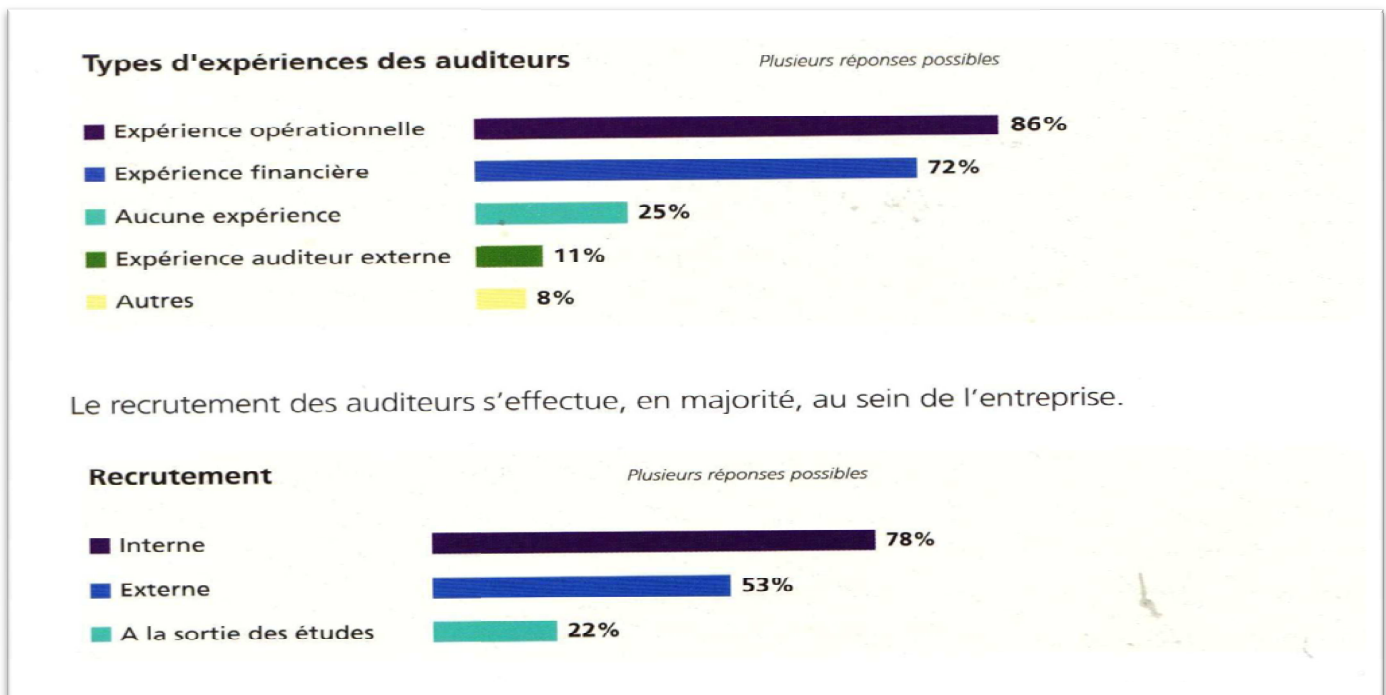
La certification professionnelle « Certified Internal Auditor » (CIA) ne représente pas encore une préoccupation majeure. Personne n'a obtenu cette certification au sein des entreprises répondantes. La moitié des responsables

ayant répondu au questionnaire trouve cette formation pertinente. Signe encourageant, 8% des fonctions d'audit interne de l'échantillon disposent de collaborateurs en préparation de l'examen du CIA.

### ➤ B-2-2 Expérience

La majorité des auditeurs rejoignent la fonction d'audit interne après une expérience pratique acquise.

72% d'entre eux disposent d'une expérience financière.



### ➤ B-2-3 Outils de formation

A peine un quart (22%) des fonctions d'audit interne dispose d'un plan de formation validé par leur responsable.

L'autoformation constitue le mode d'acquisition de connaissances le plus répandu : 63% des fonctions d'audit interne y recourent. Cependant, près de la moitié (49%) recourt également aux formations externes.

Parfois (pour 18% de l'échantillon), des séminaires sont organisés pour leur permettre de renforcer le processus de formation.

### ➤ B-2-4 Prestataires externes :

Un quart des fonctions d'audit interne sollicite occasionnellement le concours de prestataires externes pour la réalisation de son plan d'audit.

L'apport de compétences techniques constitue la principale raison de ce recours.

### ➤ B-3-Organisation des missions, approche et suivi des missions

#### ➤ B-3-1 Organisation des missions

##### ➤ B-3-1-1 Plan d'audit

Un plan d'audit annuel ou pluriannuel est établi dans les trois-quarts des entreprises. Son élaboration relève généralement du responsable de la fonction d'audit interne. Environ deux tiers d'entre eux précisent que le choix des missions s'établit en concertation avec la direction générale. Celle-ci approuve ce plan avant sa mise en œuvre dans près de 97% des cas.

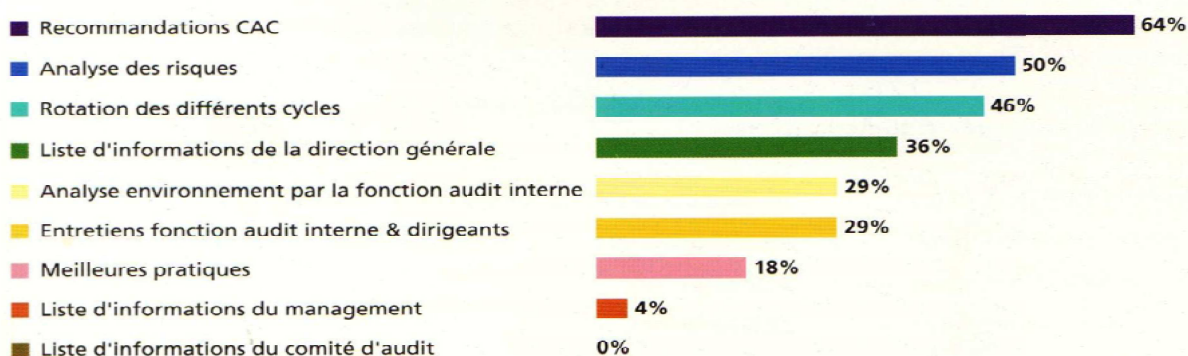
Le conseil d'administration donne parfois (dans 7% des cas) son approbation au plan d'audit.

Le comité d'audit, lorsqu'il existe, ne semble pas impliqué dans l'élaboration, ni dans l'approbation du plan d'audit.

Il convient de noter que le management lui-même n'est que très rarement impliqué dans ce processus et que les recommandations des commissaires aux comptes (CAC) apparaissent souvent primordiales pour bâtir le plan d'audit.

L'analyse des risques se trouve citée dans la moitié des cas, mais cette analyse ne semble pas ressortir d'un véritable processus de gestion globale des risques (ou « risk management ») fondé sur une cartographie opérationnelle reflétant l'ensemble des risques de l'entreprise et leur importance relative.

#### Eléments de base du plan d'audit



En moyenne, le nombre de missions annuelles s'accroît en 2004 pour s'élever à 21, alors qu'il était de 16 en 2003.

##### ➤ B-3-1-2 Suivi des anomalies révélées par des tiers ou des salariés

Alors que dans de nombreux pays, sous l'impulsion initiale de la loi Sarbanes Oxley, les entreprises sont dotés, d'avantage que par le passé, d'un dispositif de suivi des anomalies révélées (processus dit de « whistleblowing » en américain), les entreprises algériennes semblent relativement prudentes dans ce domaine.

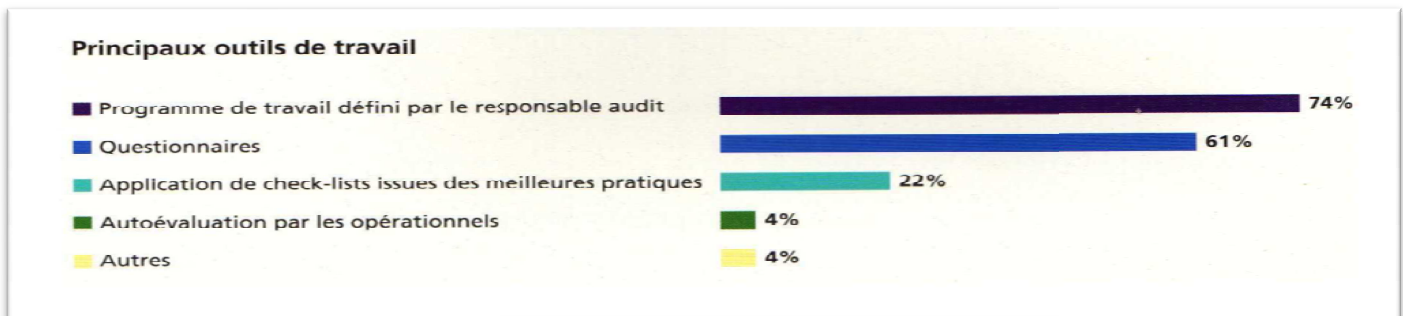
Cependant une pratique de suivi des anomalies existe dans :

- . 16% des entreprises pour les anomalies révélées par des tiers,
- . 13% des entreprises pour les anomalies révélées par des salariés (l'un n'excluant pas l'autre).

### ➤ B-3-2 Approche et suivi des missions

#### ➤ B.3.2.1 Outils de travail

Pour l'exécution de leurs missions, les auditeurs internes se servent principalement des programmes de travail défini par le responsable de la fonction d'audit interne et de questionnaires. Selon l'enquête, les logiciels d'aide à l'audit ne sont pas utilisés pour l'instant en Algérie.

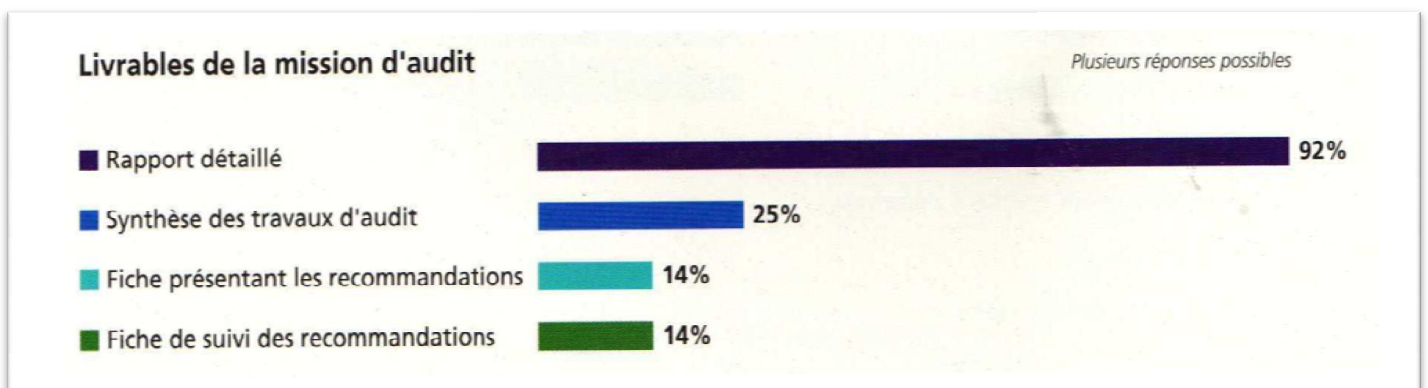


#### ➤ B-3-2-2 Validation du programme de travail

La validation du programme de travail utilisé pendant l'audit dépend le plus souvent (dans 56% des cas) directement du responsable de la fonction d'audit interne. Il arrive cependant que l'accord de la Direction Générale soit requis (42%). Très rarement (dans 3% des cas), le chef de mission valide seul le programme de travail.

#### ➤ B-3-2-3 livrables

Le rapport détaillé représente généralement le point d'orgue des missions d'audit (livrable cité par 92% des répondants), alors que les synthèses et les fiches récapitulatives semblent surtout utilisées à titre complémentaire et non systématique.

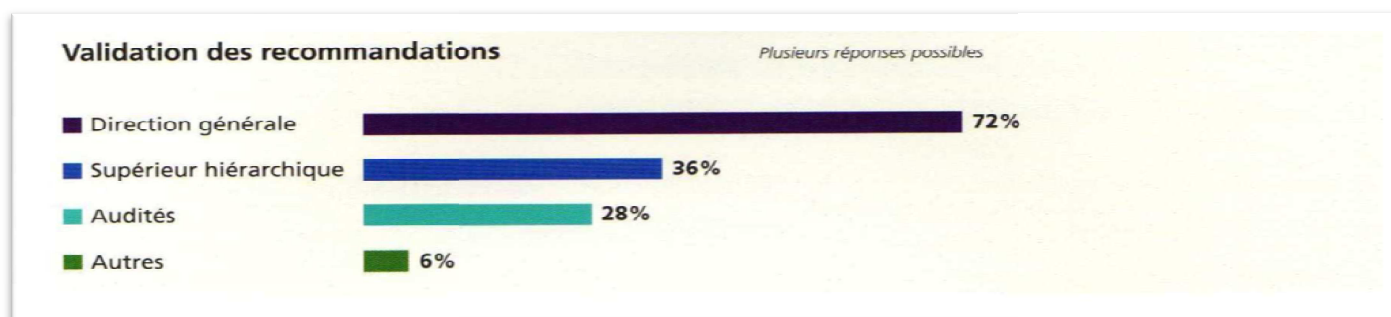


#### ➤ B-3-2-4 Présentation des résultats d'audit et validation des recommandations

La Direction Générale bénéficie toujours d'une présentation des résultats de l'audit (100% des réponses) alors que ce n'est pas systématiquement le cas pour la direction de l'entité auditée (41 %). A ce jour, l'existence d'un comité d'audit ne signifie pas que les résultats lui soient présentés.

En contradiction avec les meilleures pratiques, les audités et leur hiérarchie ne valident pas systématiquement les recommandations (dans 64% des cas seulement), alors que la Direction Générale les approuve dans près de trois-quarts des cas (72%).

89% des fonctions d'Audit interne assurent suivre la mise en œuvre des recommandations, soit sous forme d'une spécifique, soit au cours de l'intervention suivante dans la même entité.



#### ➤ B-3-2-5 Refus d'acceptation d'une mission

La grande majorité (94%) des auditeurs internes indiquent n'avoir jamais essayé de refus de mission par la direction générale ou le comité d'audit.

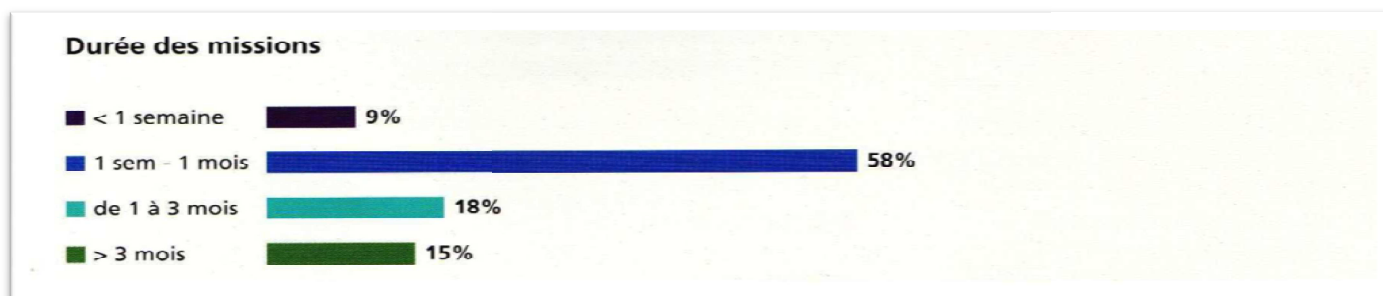
A l'opposé, 5% précisent avoir refusé une mission pour absence d'indépendance, et c'est le seul motif de refus identifié.

#### ➤ B-4- Typologie des missions



### ➤ B-4-1 Durée de la mission

La plupart des missions d'audit interne dure entre une semaine et un mois alors qu'un tiers dure plus d'un mois.



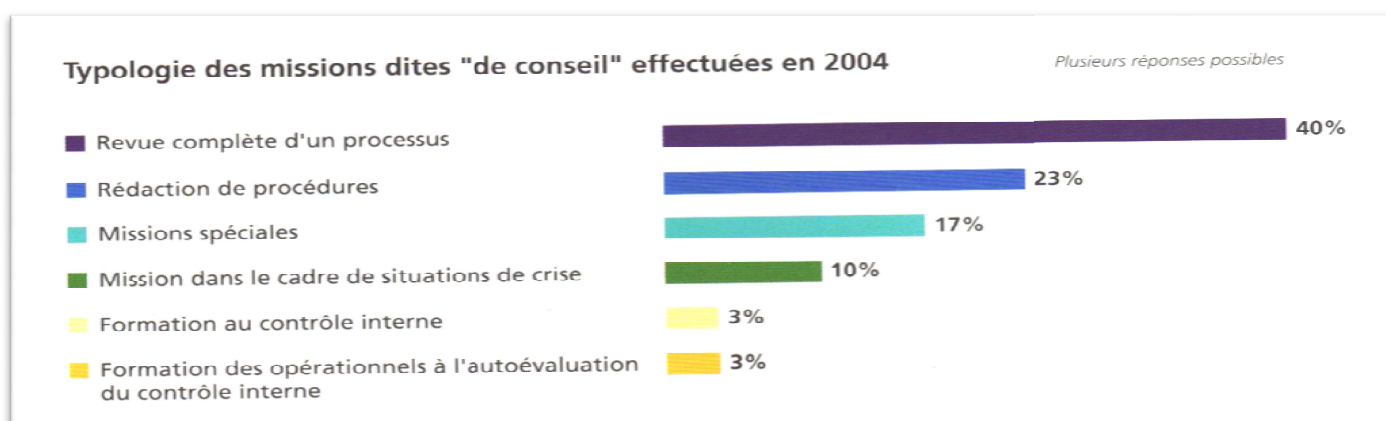
### ➤ 4-2 Types d'intervention

Les missions de l'audit interne se distinguent habituellement en deux catégories : « assurance » et « conseil ».

Les premières, visant à donner au management un niveau d'assurance (ou de confort)

Quant au dispositif de contrôle interne, constitue le « cœur » du métier d'audit interne et l'essentiel de son activité, alors que les secondes, impliquant une dimension accrue de valeur ajoutée et de conseil au management, relèvent d'une évolution récente de la profession et demandent souvent plus d'expérience.

La moitié des fonctions d'audit interne ont réalisé en 2004 des missions dites de « conseil », selon la répartition suivante :



traditionnelles mais indispensables telles que les missions d'audit de conformité aux lois et réglementations, d'audit comptable et financier, etc

La faible représentation des audits des systèmes d'information (7% des répondants seulement), devancée par celle de l'audit des projets (17%), devrait progresser dans les années à venir alors que les entreprises algériennes, confrontées à la concurrence internationale, investiront dans ces domaines stratégiques.

### Typologie des missions dites "d'assurance" effectuées en 2004

- Audit de conformité avec les procé
- Evaluation du contrôle interne pou  
certains cycles opérationnels
- Audit comptable et financier
- Audit de conformité aux lois  
et réglementations
- Travaux conjoints avec les CAC
- Audit d'un projet (organisationnel  
informatique)
- Revue complète d'une filiale ou  
d'une entité
- Audit de fraude (sécurité, qualité)
- Autre(s)
- Audit des systèmes d'information
- Coordination avec les audits techn  
(sécurité, qualité...)
- Evaluation des processus de  
management des risques
- Evaluation des processus de  
gouvernement d'entreprise

### ➤ B.4.3 Cycles audités :

## Liste des abréviations

<b>AACIA</b>	l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
<b>l'O.M.C</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>IIA</b>	l'Institut International des Auditeurs Internes
<b>AICPA</b>	l'Institut américain d'Experts-comptables
<b>SEC</b>	Commission des Opérations de la Bourse Américaine
<b>FCPA</b>	Loi américaine d'anticorruption de 1977
<b>FEI</b>	Les Cadres Financiers International
<b>SAS</b>	des niveaux de la vérification externe
<b>AAA</b>	les comptables académiques
<b>IMA</b>	l'Institut des comptables de gestion
<b>COSO</b>	Commission nationale sur l'information financière frauduleuse- Treadway Commission
<b>COCO</b>	Coso dans une version canadienne
<b>Turnbull</b>	Coso dans une version anglaise
<b>CDR AMF</b>	Coso dans une version française
<b>PCAOB</b>	organisme de réglementation et de surveillance
<b>L'IFACI</b>	Institut français des auditeurs et des contrôleurs internes
<b>ERM</b>	Entreprise risk manager (manager des risques)
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CIA</b>	Certificat international d'audit interne
<b>UFAI</b>	Union Francophone de l'Audit Interne
<b>ISO</b>	Institut international de certification qualité
<b>MPA</b>	Modalités pratiques d'application
<b>DPAI</b>	Diplôme professionnel d'audit interne

## Liste des tableaux et schémas

- Le cube COSO 1 .....page 18
- Le top 10 des risques .....page 41
- Transition COSO1 – COSO 2 ..... PAGE 47
- COSO 2 –ERM .....page 48
- Tableau des catégories de risques .....page 53
- Bouclage du système qualité par l’audit interne page 88
- Cadre de référence des pratiques professionnelles page 89
- Processus d’audit interne page 107
- Schéma Processus d’audit interne avec les outils page 122
- Tableau de Typologie des procédures d’audit page 135

## Bibliographie

1. (Andrei SHLEIFER et Robert VISHNY « A Survey of Corporate Governance », Journal of Finance, Vol 52,1997,
2. .A. ALCHIAN et H.DEMESTZ, « Production, Information costs & Economic Organisation », The American Economic Review, Vol 62, N°5, Décembre 1972 p777-795
3. Audit et contrôle de gestion- GAICH Ghizlaine & GHAZI Loubna -E.N.C.G.Tanger- un document téléchargé de l'internet.
4. Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley-par Hervé STOLOWY, Eduard PUJOL et Mauro MOLINARI- Lavoisier *Revue française de gestion*- 2003/6 - n° 147
5. Brink's MODERN INTERNAL AUDITING- A Common Body of Knowledge - 7TH EDITION ROBERT MOELLER John Wiley & Sons, Inc.- 2009.
6. Code algérien de gouvernance d'entreprise [www.algeriacorporategovernance.org](http://www.algeriacorporategovernance.org)
7. CRIPP Normes Révision -Publication : octobre 2008 : janvier 2011 -ifaci/iaa
8. Deloitte- Vous accompagner en Afrique francophone Au service des acteurs économiques et institutionnels- document télécharger du : [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)
9. *Documentation de la formation pour l'obtention du DPAI-AACIA 2010.*
10. Dresser une cartographie des risques », in *Revue Audit*, N°144
11. Du PCN au SCFISGP 2008
12. E.G FURUBOTN et S. PEJOVICH « Property Rights & Economic Théory », Journal of Economic Littérature, 10, December1972, p.1137-1162)
13. Frédéric PARRAT : Le gouvernement d'entreprise, Editions MAXIMA, Paris 1999,
14. Gérard CHARREAUX "Quelle théorie pour la gouvernance : de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002, p.7-9.)
15. Gérard CHARREAUX "Quelle théorie pour la gouvernance : de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002, pp.7-9.)
16. Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIERE « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle et Stratégie, Vol1,2, 1998,
17. Gérard CHARREAUX, « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance).
18. GESTION DES RISQUES-Méthode d'optimisation globale- Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges- Éditions d'Organisation- 2004.
  - i. Groupe Eyrolles2010
19. H. DEMSETZ, « The Theory of the Firm Revisited », Journal of Law, Economics and Organization, Vol4, 1988, p.141-163
20. L. Collins, G. Vallin « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques » éd. DALLOZ, 1992
21. LA GESTION-OLIVIER HASSID-éditions Dunod, Paris, 2008
22. La gouvernance d'entreprise :un défi pour le développement-Charles Oman et Daniel Blume-Repères n°3, OCDE 2005-[www.oecd.org/dev/repères](http://www.oecd.org/dev/repères)
23. La pratique du contrôle interne », Coopers-Lybrand / IFACI, Editions d'organisation
24. Le management des risques de l'entreprise Cadre de Référence – Techniques d'application– COSO II Report –ifaci en association avec Pwc et Landwell- Editions d'Organisation, 2005
25. Les normes professionnelles 2002-ifaci

26. M.C. JENSEN et W.H. MECKLING, « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », *Strategic Management Journal*, 1976
27. Mémento d'audit interne-méthode de conduite d'une mission-2007-dunod de Pierre Schick.
28. O.E. WILLIAMSON, « Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », *Wheatsheafbooks*, 1986)
29. O.E. WILLIAMSON, « The Economic Institutions of Capitalism », *The Free Press*, New-York, 1985)
30. O.E. WILLIAMSON, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic*).
31. Organisation et méthodologie de l'audit interne-PAR EUSTACHE EBONDO WA MANDZILA – livre audit interne-Eyrolles, 2007
32. Principe de gouvernement d'entreprise d'OCDE 2004
33. Prise de position IFACI / Audit Interne - Qualité / mai 2004-ifaci.fr
34. Revue d'économie industrielle n° 98 1e trimestre 2002
35. Synthèse de l'enquête mondiale sur la gestion des risques 2009-Aon France-www.aon.fr
36. Théorie et pratique de l'audit interne-jaques renard-Éditions d'Organisation
37. une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne –louis vauris et florence fradin- audit interne enjeux et pratiques à l'international- Groupe Eyrolles, 2007
38. *Version française des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* IFACI Février 2004
39. W. LAZONICK et M. O'SULLIVAN, « Perspectives on Corporate Governance and Economic Performance », *Working Paper*, Insead, 2000<sup>1</sup>

## Résumé

Après les nombreux scandales financiers qui ont frappé les Etats-Unis en 2001 et notamment l'affaire ENRON ; La SEC (Commission des Opérations de la Bourse Américaine) a promulgué la loi sarbanes-oxley. Cette loi a fait obligation d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. Cette efficacité est assurée par les bonnes pratiques de l'audit interne. Puisque selon IIA (institut international de l'audit interne) : «L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Face à ces changements qui bouleversent l'économie internationale, l'entreprise Algérienne ne pourrait pas faire exception. Dans cette prérogative, nous allons essayer dans notre travail de répondre à la question de la pratique de l'Audit Interne et de sa mise en place dans le contexte de notre pays. Les principaux enseignements tirés de notre travail sont les suivants : -La fonction d'audit interne en Algérie en est à ses balbutiements et reste dans l'état d'embryon-Le contexte normatif et réglementaire est favorable à son développement.-Une certaine confusion semble persister (contrôle interne rigoureux /d'audit interne à forte valeur ajoutée au-delà de la fonction d'inspection)-Une difficulté principale réside dans les compétences pointues en audit interne.-L'avenir de la fonction en Algérie s'annonce prometteur-La formation et la professionnalisation représente dans ce cas des clés importantes pour l'avenir.

### Mots clés :

Efficacité; Contrôle Interne; Management Des Risques; Gouvernement D'entreprise; Audit Interne; Assurance; Objective; Degré De Maîtrise; Approche Systématique; Méthodique; Valeur Ajoutée.

soutenue le 15 Juin 2014