

# Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques

**Eustache EBONDO WA MANDZILA**  
*Euromed- Marseille Ecole de Management*  
*Domaine de Luminy*  
*13288 Marseille Cedex 09*  
*eustache.ebondo @euromed-marseille.com*

## **Résumé :**

L'audit interne a suscité peu d'intérêt auprès des chercheurs français. Le débat sur la gouvernance d'entreprise et les lois qui ont été votées visant à restaurer la confiance des investisseurs ont eu des conséquences sur les missions et les pratiques d'audit. Cette communication présente le cadre théorique associant audit interne et gouvernance d'entreprise et fait l'état des lieux des missions et pratiques d'audit interne quatre ans après la LSF.

## **Mots clés :**

audit interne- gouvernance d'entreprise -loi sur la sécurité financière.

## **Abstract**

Internal audit has generated little interest among French researchers. The debate on Corporate Governance and the laws which have been voted with the aim of restoring the investors' confidence has had an impact on the mission and the practices of audits. This article presents the theoretical framework linking internal audit and firm governance and assesses the missions and the practices of internal audits four years after the Financial Security Law (LSF).

## **Key words:**

Internal auditing- Corporate Governance - Financial Security Law

Jusqu'ici, l'audit interne, contrairement à l'audit externe ou audit légal, a très peu suscité l'intérêt des chercheurs en France en tant que discipline de recherche ou mécanisme de gouvernance des entreprises. La permanence du débat sur la gouvernance des entreprises tant en France que dans les autres pays, nous conduit à nous interroger sur les enjeux théoriques de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance d'entreprise et à analyser sa contribution dans le processus non seulement d'élaboration et de traitement de l'information financière mais aussi dans l'amélioration des performances.

## 1. AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE : LECTURES THEORIQUES

Le cadre théorique de l'audit interne et de la gouvernance de l'entreprise ne peut être abordé sans avoir préalablement précisé les notions d'audit interne et de gouvernance d'entreprise.

### 1.1. Audit interne et Gouvernance de l'entreprise : de quoi s'agit-il ?

#### 1.1.1. Définition de l'audit interne et de la gouvernance de l'entreprise.

L'Institut des Auditeurs Internes (The Institute of Internal Auditors: IIA), association internationale qui fédère les instituts d'audit interne nationaux, définit l'audit interne comme « *an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes* ». Pour l'Institut français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), chapitre français de l'IIA, « 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. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». Il s'agit là, de la traduction de la définition de l'IAA, de son adaptation par le conseil d'administration de l'IFACI depuis 2002.

Le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions <sup>1</sup>. Nous retiendrons celle proposée par Charreaux (1997, p.1652) selon laquelle la gouvernance d'entreprise recouvre « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire ». Pendant longtemps, les études de la gouvernance ont privilégié les approches actionnariales et partenariales. Ces approches traditionnelles de la gouvernance cèdent le pas aujourd'hui à des approches renouvelées de la gouvernance d'entreprise fondées sur les connaissances et les compétences (Charreaux et Wirtz, 2006).

Le terme de gouvernance d'entreprise qui figure bien dans les deux définitions de l'audit interne suggère les liens pouvant exister entre ces deux notions.

---

<sup>1</sup> Sur les principales définitions de la gouvernance, le lecteur peut utilement consulter Ebondo Wa Mandzila E., (2006), pp.14 -15.

### 1.1.2 .Liens Audit interne et Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise repose sur un courant d'opinion qui s'est développé aux Etats-Unis, au Japon et en Europe, en réaction à une série des scandales. Les infractions les plus manifestes à la bonne gouvernance concernent Enron en novembre 2001 ; Andersen en janvier 2002 ; Worldcom –MCI en mars 2002 ; Vivendi en juillet 2002 ; Global Crossing en janvier 2003 ; Security Trust, Invesco, Putman. Fin 2003 ; Elf et Crédit Lyonnais (Eiteman, Stonehill et Moffett, 2004). Estimant que les scandales anciens et récents étaient imputables à l'inefficacité des systèmes de contrôle interne, les législateurs des principaux pays développés (Justin, 2005) ont été amenés à légiférer. C'est le cas de la Loi Sarbanes- Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, de la Loi sur la sécurité financière (LSF) du 1<sup>er</sup> août 2003 en France. Ces deux lois imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle interne. En France par exemple, la LSF poursuit plusieurs objectifs :

- moderniser les autorités de contrôle avec la création de l'Autorité des marchés (AMF) et du Haut Conseil du Commissariat aux comptes ; renforcer la sécurité et la confiance des investisseurs ;

- favoriser la transparence qui permettrait aux actionnaires d'être mieux informés sur les procédures de contrôle interne et les méthodes de travail ainsi que sur la répartition des pouvoirs des organes dirigeants qui conduisent aux décisions prises par ces derniers. Dans ce cadre, il est demandé au président du conseil d'administration ou de conseil de surveillance de rendre compte dans un rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Au-delà de leurs différences, les lois SOX et LSF font du contrôle interne un enjeu majeur de la gouvernance de l'entreprise et une responsabilité accrue des plus hauts responsables des entreprises. Dans ce cadre, et pour satisfaire aux obligations légales, la fonction d'audit interne <sup>2</sup> a un rôle fondamental à jouer dans le processus de préparation et de production du rapport sur le contrôle interne. En effet, la norme <sup>3</sup> de fonctionnement 2120 sur le contrôle stipule que « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue ». La norme 2120.A1- précise que sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. L'évaluation par l'auditeur interne doit porter sur les aspects suivants : la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ; l'efficacité et l'efficience des opérations ; la protection du patrimoine et le respect des lois et règlements. A travers ces aspects, découlent les missions généralement attribuées à l'auditeur interne :

1. Une mission d'audit opérationnel, plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité, en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non

---

<sup>2</sup> La fonction d'audit interne est souvent assimilée à une fonction du contrôle des contrôles.

<sup>3</sup> La fonction d'audit interne est organisée au niveau mondial (Internal Institute of Auditors) et au niveau de chaque pays. En France, l'IFACI est le chapitre français de l'IIA. A ce titre l'IIA a édicté des normes pour la pratique professionnelle qui ont été traduites et adaptées par l'IFACI ([www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)). Ces normes professionnelles qui constituent des exigences minimales sont subdivisées en « normes de qualifications » (les séries 1000) de l'audit et des auditeurs et des « normes de fonctionnement » (les séries 2000)

économiques, improductives et inefficaces, de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer de leur suivi ;

2. Une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Ici, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables ; Il ne s'agit nullement ici, d'une mission de certification des comptes ;

3. Aux deux premières missions traditionnelles, s'ajoutent une mission d'audit de la stratégie. Ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

Selon la norme 2130 relative à la gouvernance d'entreprise, il incombe également à l'auditeur interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. A 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 ; bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ; fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.

En définitive, les contrôles à réaliser par l'auditeur interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. C'est la condition d'une bonne gouvernance et à ce titre, la fonction d'audit interne a une responsabilité qui ne peut que légitimer son rôle d'acteur majeur de la gouvernance d'entreprise.

## **1.2. Audit interne et Gouvernance d'entreprise : le cadre théorique**

Plusieurs théories de la firme peuvent être mobilisées pour comprendre la relation audit interne/gouvernance d'entreprise : la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, et dans une certaine mesure, la théorie de la dépendance envers les ressources.

### *1.2.1. Audit interne, théorie de l'agence et gouvernance de l'entreprise*

On attribue la paternité de la théorie de l'agence à Jensen et Meckling (1976). Dans leur article fondateur, ces deux auteurs considèrent que le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels. On parle de relation d'agence lorsqu'une entreprise ou une personne confie la gestion de ses propres intérêts 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. Pour Jensen et Meckling, cette dimension contractuelle est porteuse de conflits d'intérêts au sein de l'entreprise, conflits d'intérêts qui sont facteurs de coûts. L'audit externe apparaît, dans ce cadre, comme le mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent (dirigeant), plus enclin à faire supporter au principal 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 considéré 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 nombreux développements sur la gouvernance des entreprises (Charreaux, 1997 ; 2000) qui tendent à intégrer aussi l'audit interne comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila, 2006). 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 semble privilégier la résolution du conflit né 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 (comme l'audit externe ou légal) un rôle fondamental à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise, dans la réduction de cette asymétrie d'information. Gramling, Maletta, Schneider et Church (2004), distinguent quatre composantes dans la gouvernance de l'entreprise : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne. Cette dernière entretient avec chacune des composantes des relations qui ont pris une importance considérable depuis l'adoption des lois américaine et française, notamment dans l'évaluation et l'évolution du dispositif de contrôle interne. L'audit interne apparaît comme une fonction ressource. Toutefois, la nature et la valeur de l'audit interne comme fonction ressource sont contingentes de sa qualité. Il semble intéressant d'apprécier le rôle que peut jouer la fonction d'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise au niveau de la réduction des asymétries des informations et au niveau du management des risques.

Au niveau de la réduction des asymétries d'information, il est admis que par rapport aux actionnaires, le dirigeant dispose outre de l'information comptable et financière mais aussi d'une information complète, issue de la comptabilité de gestion et du rapport d'audit interne dont il était le seul destinataire. Pigé (1998) distingue trois niveaux d'asymétrie d'information liée au gouvernement d'entreprise : l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires, l'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs et un troisième niveau d'asymétrie apparaît quand les actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne. L'auditeur légal permettrait de réduire ces trois niveaux d'asymétrie d'information. L'audit interne, dans la mesure où il a souvent été rattaché à la direction c'est-à-dire à l'agent, n'a pas été considéré comme un dispositif susceptible de réduire les asymétries d'information liées au gouvernement d'entreprise. Sawyer (1973) considérait la fonction d'audit interne comme l'œil et l'oreille de la direction. La loi sur la sécurité financière, en exigeant du président du conseil d'administration ou de surveillance la production d'un rapport sur le contrôle interne et le rattachement hiérarchique de l'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit offre à l'audit interne la possibilité de contribuer désormais à la réduction de l'asymétrie d'information existant entre les différentes parties prenantes du gouvernement d'entreprise. En effet, 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. Le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit est une condition essentielle de la contribution de l'audit interne 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, l'audit interne a pour entre autres missions, d'évaluer le système de contrôle interne. A ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en information 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. Gramling et Myers (2006) ont mis en évidence le rôle joué par l'audit interne dans le management des risques d'entreprise.

Selon ces deux auteurs, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques d'entreprises. 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. Selon les résultats de leur étude figurant dans le tableau n° 1, dans l'ensemble, l'audit interne ne joue, à l'heure actuelle, qu'un rôle modéré dans le management des risques d'entreprise. Ce rôle est appelé à se développer notamment pour évaluer le processus de management des risques de l'entreprise.

Tableau n° 1. Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise

<i>Activités relatives au Management des risques de l'entreprise</i>	<i>Responsabilité actuelle</i>	<i>Responsabilité idéale ou souhaitée</i>
Donner l'assurance sur les processus de management des risques	3,10	3,80
Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués	3,00	3,60
Evaluer les processus de management des risques d'entreprise	3,17	3,82
Evaluer le reporting des risques principaux	3,09	3,70
Revoir le management des risques principaux	3,19	3,76

Source: Gramling Audrey A. et Myers Patricia M. (2006), "Internal Auditing's role in ERM", *Internal Auditor*, April, p.55

Classement de 1 à 5, selon le degré d'importance croissante :

1= aucune responsabilité; 2= responsabilité limitée. 3= responsabilité modérée. 4= responsabilité importante ; 5= responsabilité totale.

Les résultats figurant au tableau n°2 semblent légitimer les rôles joués par de l'audit interne dans la gestion des risques d'entreprise voire à les renforcer dans les différents domaines.

Tableau n° 2. Les rôles légitimes de l'audit interne

<i>Activités relatives au Management des risques de l'entreprise</i>	<i>Responsabilité actuelle</i>	<i>Responsabilité idéale</i>
Identifier et évaluer les risques	3,38	3,50
Assister le management dans la recherche des solutions aux risques	2,84	3,11
Coordonner les activités relatives au management des risques de l'entreprise	2,47	2,75
Consolider le <i>reporting</i> relatif aux risques	2,87	3,10
Maintenir et développer le cadre du management des risques de l'entreprise	2,49	2,73
en faveur de la mise en place du management des risques de l'entreprise	2,88 3,27	
Développer la stratégie du management des risques au service du conseil d'administration	2,23 2,51	

Source: Gramling Audrey A. et Myers Patricia M. (2006), "Internal Auditing's role in ERM", *Internal Auditor*, April, p.56.

### 1.2.2. *Audit interne, théorie des coûts de transaction et gouvernance d'entreprise.*

Pour les théoriciens des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), l'entreprise contrairement au marché, apparaît comme le mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction<sup>4</sup>. En effet, « ce qui distingue les entreprises des marchés, c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés » (Ebondo et Pigé, 2002, p.52). Pour toutes ces raisons, les dirigeants des grandes sociétés d'abord, les PME/PMI, ensuite ont été amenés 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 de transférer la réalisation des travaux de vérifications et de contrôle de conformité à des auditeurs internes a été clair : le recours aux auditeurs externes était générateurs de coûts élevés pour la firme. Pour les réduire, il est apparu bénéfique de recruter des auditeurs, salariés de l'entreprise, pour réaliser certaines activités d'audit. C'est donc le souci d'économies qui fut à l'origine de la création de la fonction d'audit interne dans les grandes entreprises, après la crise de 1929. appliquée à la gouvernance de l'entreprise, la théorie des coûts de transaction offre ainsi une pertinente justification de la création des services d'audit interne dans les entreprises. La fonction d'audit interne apparaît ainsi comme le cadre institutionnel propice à une bonne gouvernance dans la mesure où il permet une réduction des coûts et par conséquent une amélioration des performances. Le tableau n°2 fait apparaître que l'identification et l'évaluation des risques constituent une préoccupation majeure pour l'audit interne. A ce titre, la définition de l'IIA situe bien la place de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise. En effet, l'audit interne « évalue les processus de management des risques d'une organisation, de contrôles et de gouvernement d'entreprise. Il offre ainsi à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer ».

### 1.2.3. *La théorie de la dépendance envers les ressources : une incitation à l'adoption des principes de bonne gouvernance et à la mise en place de la fonction d'audit interne ?*

Pour les théoriciens de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), l'organisation est dépendante de son environnement en matières premières, en capital, en travail, en équipements, en débouchés pour ses produits et ses services. La dépendance qui s'ensuit donne à l'environnement le pouvoir d'imposer aux organisations des exigences en termes de structures, des processus organisationnels efficaces, des prix, des produits et des services concurrentiels. Ainsi, la non-adoption des principes<sup>5</sup> de bonne gouvernance (OCDE, 2004) apparaît comme un handicap pour « attirer puis ancrer les nouvelles entreprises » sur le plan macro économique. En effet, il est désormais admis par tous les responsables de l'action gouvernementale dans les pays développés qu'un système de gouvernance d'entreprise de qualité peut apporter une stabilité aux marchés des capitaux, un dynamisme au niveau de

---

<sup>4</sup> Joffre dans « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle » ouvrage coordonné par G. Koenig, Economica, 1999, p.149 a donné la traduction de ce que les initiateurs de la théorie appellent par coûts de transaction. En effet, ils distinguent les coûts de transaction *ex ante*, qui sont « liés à la sélection du contractant, à l'activité de la rédaction de négociation et de protection d'un accord » des coûts de transaction *ex post* qui eux sont liés « aux nécessaires ajustements lors de perturbations non anticipées et à l'évaluation des comportements opportunistes ».

<sup>5</sup> Selon l'OCDE, une bonne gouvernance doit respecter les principes suivants : mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise ; droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital ; traitement équitable des actionnaires ; rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ; transparence et diffusion de l'information, et responsabilité du conseil d'administration.

l'investissement et à la croissance économique. Les investisseurs (les fonds de pension) agissant en qualité de fiduciaires ont pris conscience du rôle qu'ils jouent en faveur de l'adoption de pratiques de gouvernance d'entreprises saines, garantes de la valeur de leurs investissements. Mckinsey (2002) a mené plusieurs études empiriques auprès des investisseurs qui confirment que la bonne gouvernance permet aux opérateurs :

- d'éviter certaines compagnies selon les affirmations de 63% des opérateurs interviewés ;
- d'augmenter ou de diminuer les engagements dans certaines compagnies pour 57% ;
- d'éviter certains pays selon 31% des investisseurs ;
- d'augmenter ou de diminuer ses engagements dans certains pays comme confirmé par 28% des réponses obtenues.

Selon la même étude, les investisseurs sont disposés à payer une prime pour une économie bien gouvernée variable selon les pays de l'ordre de 12 à 15% pour l'Amérique du nord, de 20 à 25% pour l'Amérique latine et plus de 30% pour l'Europe de l'Est et l'Afrique. Cette prime qui apparaît plus conséquente pour les anciens pays communistes et africains est une incitation à l'adoption des principes de bonne gouvernance. Il s'agit aussi pour ces investisseurs, d'instaurer un modèle de gouvernance malgré certaines spécificités nationales. Quant au cabinet Proxinvest (1997 ; 1998 ; 1999) <sup>6</sup>, il a observé pendant trois années consécutives une corrélation entre certaines sociétés du SBF 120 respectant certains principes de gouvernance d'entreprise et leurs performances financières. Depret et Hamdouch (2005,) rendent compte des différents modèles liant gouvernance d'entreprise et performance de l'entreprise. Dans ce cadre, l'approche partenariale, dans la mesure où elle permet de réduire les conflits d'intérêts, est jugée plus créatrice de valeur (Blair, 1995 ; Charreaux, 1995 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ). Les performances financières obtenues grâce à une bonne gouvernance<sup>7</sup> reposent en grande partie sur l'audit interne. Gramling, Maletta , Schneider et Church (2004) considèrent que la fonction d'audit est synonyme d'une gouvernance d'entreprise de qualité. Selon Schneider et Wilner (1990 ) ; Hansen (1997), la fonction d'audit interne améliore la gouvernance de l'entreprise notamment au niveau de la qualité *des reporting* et au niveau des performances de la firme. Ce point de vue est également partagé par Gordon et Smith (1992) qui considèrent que la fonction d'audit est bénéfique en termes d'amélioration des performances pour l'entreprise. Les lois SOX et LSF visant à restaurer la confiance des investisseurs ont eu des conséquences sur la fonction d'audit interne. D'où notre hypothèse : *La mise en vigueur de la LSF a beaucoup influencé la fonction d'audit interne.*

## 2. AUDIT INTERNE, GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : ENJEUX

### PRATIQUES

Dans la mesure où la qualité de la fonction d'audit interne conditionne celle de la gouvernance d'entreprise (Gramling et al. 2004) et vice versa (Ebondo wa Mandzila, 2006), il peut être admis que l'adoption de la Loi sur la sécurité financière (LSF), réponse législative aux infractions à la bonne gouvernance obéit également à des considérations économiques

<sup>6</sup> Proxinvest : <http://www.proxinvest.fr/leffer1999.htm>

<sup>7</sup> Une gouvernance de qualité améliore l'efficacité et la croissance économique, renforce la confiance des investisseurs.



(théorie des coûts de transaction, de la dépendance envers les ressources, de l'agence), et fait évoluer la fonction d'audit interne dans l'entreprise. En effet, en exigeant du président du conseil d'administration ou de surveillance, la production d'un rapport sur le contrôle interne, la LSF non seulement fait jouer à l'audit interne, comme structure de contrôle, un rôle clé au sein de la gouvernance de l'entreprise, dans le processus d'élaboration du même rapport mais aussi, lui impose dans un souci d'efficacité, des évolutions au niveau de ses pratiques ou de ses missions. L'hypothèse émise s'énonce comme suit : *La mise en vigueur de la LSF a eu une influence sur la fonction d'audit interne en France*. Cette même hypothèse a été déclinée en quatre sous hypothèses :

Sous-hypothèse 1 : La LSF a eu plus d'influence sur le rattachement hiérarchique de la fonction

Sous-hypothèse 2 : La LSF a eu plus d'influence sur les missions de l'audit interne

Sous-hypothèse 3 : La LSF a eu plus d'influence sur la méthodologie de l'audit interne

Sous hypothèse 4 : L'auditeur participe directement au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne.

Il s'agit de présenter les résultats issus des tests réalisés<sup>8</sup>. Mais auparavant, la justification des méthodes d'investigations mérite d'être apportée.

## 2.1. Justifications des méthodes d'investigation.

L'enjeu consiste à vérifier si La loi sur la sécurité financière a influencé les pratiques d'audit interne. Pour répondre à cette question, nous avons volontairement adopté une approche hypothético-déductive visant à procéder à la vérification ou non d'un point de vue théorique sur le terrain.

### 2.1.1. Le recueil des données et les bases d'analyse

Le terrain étudié est délimité par le champ d'application de la LSF. Celle-ci a pour périmètre les sociétés cotées. Notre population cible est constituée de directeurs d'audit interne qui nous paraissent les mieux placés pour apprécier les changements introduits par la LSF dans les missions et les pratiques d'audit interne. Un questionnaire a été élaboré puis adressé par courrier électronique aux directeurs d'audit interne<sup>9</sup>. Compte tenu des contraintes de temps, nous n'avons pu procéder à des relances. Les réponses au questionnaire ont été dépouillées puis analysées.

### 2.1.2. Caractéristiques de la consultation

Nous avons consulté vingt (20) entreprises à capitaux privés et semi publics, ayant pour certaines, des implantations tant en France qu'à l'étranger (filiales).

Les 20 grands groupes consultés disposent de service d'audit interne et appartiennent aux secteurs économiques suivants : grande distribution, automobile, télécommunications, prestations de services aux entreprises, banques, transports, vente à distance, courtage et

<sup>8</sup> Il s'agit ici d'une étude exploratoire et constitue le début d'une enquête plus ambitieuse. Par conséquent, les résultats de cette étude ne peuvent prétendre, en aucun cas, avoir une valeur prédictive.

<sup>9</sup> Nous avons également été amené à engager des entretiens téléphoniques avec certains directeurs pour obtenir des précisions sur les éléments fournis.

assurance. Trois cas d'entreprises ont été retenus. Ces entreprises, disposant de directeur d'audit interne appartiennent aux secteurs suivants :

- transports ferroviaires : 1
- vente à distance : 1
- courtage et assurance : 1

Il s'agit, comme nous l'avons indiqué, d'une étude exploratoire qui ne peut présenter qu'une valeur indicative. Il n'est donc pas question, pour l'instant, de généraliser les résultats issus de cette étude.

## 2.2. Les résultats obtenus

### 2.2.1. Résultats de l'étude portant sur l'influence de la LSF sur la fonction d'audit interne

Pendant longtemps l'audit interne, a souvent été considéré comme « l'œil et l'oreille de la direction générale ». La loi sur la sécurité financière, en exigeant au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance la production d'un rapport sur le contrôle interne offre à la fonction d'audit interne une légitimité dans le dispositif de la gouvernance de l'entreprise. Pour 2 directeurs d'audit interne sur 3 ayant répondu à notre questionnaire, la LSF a eu plus d'influence sur la fonction d'audit. Parmi les deux directeurs d'audit interne ayant reconnu l'influence de la LSF sur la fonction d'audit interne, pour le premier, l'influence porte sur le positionnement hiérarchique de la fonction, sur les missions confiées à l'audit interne et sur les moyens mis à sa disposition. Par contre, la LSF n'a eu aucune influence sur la méthodologie de l'audit interne, toujours orientée vers l'approche par les risques. Pour le deuxième directeur d'audit interne, l'influence de la LSF n'a porté que sur l'évolution des missions. Pour le troisième directeur d'audit interne qui estimait que la LSF n'a eu aucune influence sur la fonction d'audit interne, il nuance sa position en précisant néanmoins que « *les principaux impacts de la LSF sont à trouver plutôt en mon sens dans l'évolution de la gouvernance et dans l'amélioration de la réflexion sur la structuration du contrôle interne. Le fait que le rapport ne soit pas évaluatif notamment mais simplement descriptif est une raison importante* ». Il ajoute : « *Si l'on parle purement de la fonction d'auditeur interne, la loi SOX a eu plus d'impact, sur les entreprises et filiales d'entreprises cotées aux USA évidemment mais également et par ricochet, sur l'ensemble de la profession en lui donnant des outils, des réflexions et une actualité dont elle ne disposait pas avant* ». Pour lui, la fonction d'audit interne avait été rattachée au comité d'audit bien avant l'adoption de la LSF.

Ces résultats confirment ceux de l'enquête réalisée par l'IFACI (2005), sur « La pratique de l'audit interne en France en 2005 ». Si la LSF a eu une influence sur la fonction d'audit interne, il convient d'apprécier dans ce cadre, l'influence exercée par la LSF sur les missions de l'audit interne précisément<sup>10</sup>.

### 2.2.2. Résultats de l'étude portant sur l'influence de la LSF sur les missions d'audit interne

---

<sup>10</sup> Il ne s'agit pas d'une troisième hypothèse mais d'une sous-hypothèse de la première hypothèse.

Si l'adoption de la LSF a eu une influence sur la fonction d'audit interne, il semble que cette influence a eu des conséquences sur les missions confiées à l'auditeur interne. On attribue généralement à l'audit interne trois missions : une mission d'audit opérationnel, une mission d'audit de régularité/conformité et une mission d'audit de management ou d'audit de stratégie.

Pour deux directeurs d'audit interne sur trois, les missions d'audit interne ont évolué depuis l'adoption de la LSF. Le tableau n°1 fournit le degré d'importance croissante attribué à chaque mission (allant de 1 à 3).

Tableau n°1. Degré d'importance accordé aux missions d'audit interne depuis l'adoption de la LSF

Critères	Société A	Société S	Société R
Identifier les risques	3	3	3
Contribuer à l'amélioration des performances	2	2	2
Evaluer les procédures de contrôle interne	3	3	3
Participer à la rédaction du rapport sur le contrôle interne	1 2		2
S'assurer de la fiabilité des informations émises	1	2	3
Informers le conseil d'administration ou de surveillance sur le fonctionnement de l'entreprise	2 1		1
Informers la direction générale sur le fonctionnement de l'entreprise	2 3		2

Degré d'importance des critères :

1 : importance faible ; 2 : importance moyenne et 3 : importance élevée

Il ressort du tableau n°1, les commentaires suivants : dans leur majorité, les directeurs d'audit interne interrogés estiment que l'identification des risques, l'évaluation des procédures de contrôle interne sont les missions d'audit interne présentant un degré d'importance élevée.

Il est important de constater que pour tous les directeurs d'audit interne, à la question (Q.11) « L'auditeur participe –t-il, directement, dans votre société, au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne ? », ils répondent par l'affirmative. Par contre, selon ce même tableau, pour deux répondants sur trois, l'information du conseil d'administration ou de surveillance sur le fonctionnement de l'entreprise présente un intérêt faible, alors que, pour deux auditeurs internes sur trois, l'information traditionnelle de la direction générale par l'auditeur interne si elle ne figure pas parmi les missions revêtant une importance élevée, demeure néanmoins significative.

L'évolution des missions d'audit interne n'a pas été suivie d'une augmentation des moyens selon deux directeurs d'audit interne sur trois interrogés. Ce qui tendrait à prouver l'efficacité de la fonction d'audit interne et justifierait la mobilisation de la théorie des coûts de transaction. Un seul directeur de l'audit interne a pu constater une augmentation des moyens suite à l'évolution des missions d'audit qui lui étaient nouvellement confiées après la mise en application de la LSF. Cette augmentation des moyens et donc des coûts

d'audit<sup>11</sup> est justifiée par le coût de mise en conformité avec les règles ou procédures qu'exige le nouveau dispositif.

### *2.2.3. Résultats de l'étude portant sur la participation de l'auditeur interne au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne.*

Pour le législateur français notamment, un bon système de contrôle interne est la garantie d'une bonne gouvernance. A ce titre, la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 oblige le président du conseil d'administration ou de surveillance à rendre compte des procédures de contrôle interne dans un rapport. L'évaluation du système de contrôle interne fait partie des missions de l'auditeur interne. Il s'agit de voir si, en raison de cette obligation de rendre compte, l'auditeur est directement sollicité pour participer au processus d'élaboration du rapport. Trois questions ont alors été posées : qui, dans l'entreprise, réalise la cartographie des risques ? Qui est le destinataire du rapport d'audit interne ? L'auditeur participe-t-il directement au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne ?

A la question, qui réalise la cartographie des risques dans l'entreprise, selon les deux directeurs d'audit interne sur les trois ayant répondu au questionnaire, c'est l'auditeur interne qui réalise la cartographie des risques. Pour le troisième directeur interrogé, la cartographie des risques est réalisée à la fois par le *Risk manager* et l'auditeur interne. Selon lui, « *les deux participent à l'élaboration de la cartographie top-down, basée essentiellement sur le déclaratif du management des entités du groupe. L'auditeur interne alimente aussi une cartographie plus détaillée en bottom up sur la base des audits* ».

En ce qui concerne les destinataires du rapport, les résultats sont les suivants : un premier directeur d'audit interne sur les trois affirme que le destinataire du rapport sur le contrôle interne dans l'entreprise est le Président-directeur général, pour les deux autres directeurs d'audit interne, le rapport est destiné aussi bien au PDG qu'au comité d'audit.

La troisième question visait à savoir si l'auditeur interne participait directement au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne. Pour tous les trois directeurs d'audit interne, l'auditeur interne participe directement dans leur société au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne. Ses résultats valident ainsi le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques, de contrôles et de gouvernement d'entreprise.

## CONCLUSION.

Les résultats de cette étude exploratoire peuvent être édifiants pour la fonction d'audit interne en France, s'ils étaient confirmés par des études plus approfondies. En effet, l'adoption de la loi sur la sécurité financière trouvent des justifications théoriques et semble avoir des implications pratiques. Sur le plan théorique, la LSF permet de considérer l'audit interne comme un mécanisme de contrôle au service de la gouvernance, non seulement il permet la réduction des asymétries d'information entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, mais il est aussi un mécanisme d'identification et d'évaluation des risques encourus par l'entreprise. A ce titre, il inspire confiance, rassure et assoit sa légitimité auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les solutions d'amélioration qu'il propose contribuent à la création de la valeur dans l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Selon une étude réalisée en 2005 par le cabinet Folley et Lardner, la mise en conformité avec les règles qu'impose la régulation de l'audit aux USA par le PCAOB a fait progresser le niveau moyen des honoraires d'audit des sociétés cotées aux Etats-Unis de 61% entre les années 2003 et 2004.

Sur le plan pratique, la LSF a mis en lumière les principaux enjeux auxquels la fonction d'audit interne doit désormais faire face. Rattaché au plus haut niveau du dispositif de contrôle des organisations, impliqué directement au processus d'élaboration et du rapport sur le contrôle, l'auditeur apparaît désormais comme un acteur mais un acteur majeur de la gouvernance de l'entreprise.

### Bibliographie :

- Blair M., (1995), « Ownership and Control, Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century », Washington, D.C., The Brookings Institution.
- Charreaux G. et Wirtz P.(2006), « Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives », *Economica*.
- Charreaux G. (2004), “Les theories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux”, *Cahier du Fargo*, n°1040101, janvier.
- Charreaux G., (2000), « Gouvernement d'entreprise et comptabilité », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, *Economica*, pp.743-756.
- Charreaux G., et Desbrières P., (1998), « Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, pp. 57-88
- Charreaux G.,(1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux (Ed.), *Le Gouvernement des entreprises* », *Economica*.
- Charreaux G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de gestion*, novembre-décembre, pp.50-64.
- Coase R.H. (1937), « The nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, November, pp. 331-351 ou “La nature de la firme”, *revue française d'Economie*, vol. 2, n0 1, 1987, pp.133-163.
- Depret M-H., Hamdouch A., (2005), “Gouvernement d'entreprise et performance” in *Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers*, pp.39-79 ; de Boeck
- Ebondo Wa Mandzila E., (2006), « *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne* », L'Harmattan.
- Ebondo E. et Pigé B., (2002), « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *revue Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, volume 2, novembre-décembre, (p.51 à 67).
- Eiteman D., Stonehill A., Moffett M., (2004), “Gestion et Finance internationales”, 10è edition, Pearson Education.
- Gramling A.A., et Myers P.M., (2006), “Internal Auditing’s Role in ERM”, *Internal Auditor*, April, pp.52- 62.
- Gramling A. A., Maletta, M. J., Schneider A.; Church, B.K., (2004), “Role of the internal audit function in Corporate Governance: A Synthesis of the Extant Internal Auditing Literature and Directions for Future Research”, *The Journal of Accounting Literature*.
- IfAcI (2005), « *Actes de la journée des 40 ans de l’IfAcI* » IfAcI.
- Jensen M.C., et Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial behaviour agency costs and Ownership Structure », in *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Justin A., (2005), “Le retour du contrôle interne », *La Profession comptable*, n° 268, pp.18-19.
- Mckinsey (2002), « Investor opinion survey on Corporate Governance”.
- OCDE (2004), “Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », OCDE, Paris.
- Pfeffer J et Salancik G.R., (1978), « *The External Control of Organization and Resource dependance perspective* », Harper and Row Publishers, New york.

- Pigé B., (2000), « qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vuibert, pp. 133-151.
- Sawyer L.(1973), « The Practice of Modern Internal Auditing: appraising Operations for Management (Altamonte springs, FL: The Institute of Internal Auditors).
- Williamson O. E., (1975), « *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust implications* », The Free Press, New York.