

La fonction audit interne « Levier d'amélioration de la valeur ajoutée ou dépense supplémentaire ? »

Monsieur AYYACHE Samir

Directeur de cabinet et professeur auprès de plusieurs écoles supérieures
Doctorant

Résumé

Dans un environnement en perpétuel changement, les être-vivants doivent s'adapter pour arriver à survivre sinon c'est la disparition immédiate, l'entreprise ne fait pas l'exception, si on la considère comme un être vivant qui vit dans un environnement, elle doit faire pareille pour assurer sa pérennité, les disciplines et les techniques de gestion qui étaient acceptables il y a quelques siècles ne sont plus d'actualité aujourd'hui, aussi ce dont on est sûr et certain, c'est que ce qui est valable aujourd'hui ne le sera plus dans le futur.

De ce fait, de nouvelles disciplines ont vu le jour, les entreprises commencent à accorder beaucoup plus d'importance à la collecte, le traitement et la diffusion de l'information au moment opportun, on sous entend bien sûr que cette dernière bénéficie d'une certaine fiabilité.

Le système de contrôle interne (SCI) adopté par les entreprises et faisant partie des procédures le cas échéant, représente une des clés permettant de bien verrouiller le système de fonctionnement, d'agir et de réagir au quotidien en fonction des informations disponibles afin de prendre les bonnes décisions.

Si on reconnaît l'intérêt accordé au (SCI), il est temps de mettre l'accent sur une autre fonction plus pertinente et plus développée qui est l'audit interne (AI).

La fonction audit interne a pour objectif de jauger presque en permanence le système de contrôle interne et d'apporter les rectifications et les améliorations nécessaires pour mieux gérer l'entreprise.

Certes la fonction audit interne est considérée comme une fonction nouvelle, mais elle n'est pas moins importante que les fonctions classiques qui sont plus appréciées par les dirigeants.

L'objectif de cet article¹ est de faire une revue critique de la littérature en expliquant les concepts de base liés au management et à l'audit interne, afin de faire apparaître la participation directe ou indirecte de la fonction audit interne à l'amélioration de la valeur ajoutée, malgré que la plupart des dirigeants aient une culture, qui considère la création d'un nouveau service ou une nouvelle fonction comme une source de charges supplémentaires, ce qui risque d'avorter toute tentative visant à donner naissance à la fonction audit interne, la tendance bien évidemment est d'essayer de réduire les dépenses au maximum afin bien maîtriser les coûts et faire baisser le coût de revient.

Mots clés : contrôle interne, audit interne, valeur ajoutée, performance, gouvernance

Abstract

In a perpetually changing environment, living beings must adapt in order to survive otherwise it is immediate disappearance, the company is no exception, if it is considered as a living being that lives in an environment, it must do the same to ensure its sustainability, the disciplines and management techniques that were acceptable a few centuries ago are no longer relevant today, so what we are sure and certain of is that what is valid today will not be so in the future.

As a result, new disciplines have emerged, companies are beginning to attach much more importance to the collection, processing and dissemination of information at the appropriate time, it is understood of course that the latter benefits from reliability.

The internal control system adopted by companies and forming part of the procedures where applicable, represents one of the keys to properly locking the operating system, to act and react on a daily basis according to the information available in order to take the right decisions.

If we recognize the interest given to the internal control system, it is time to focus on another more relevant and more developed function which is internal audit.

The purpose of the internal audit function is to assess the internal control system almost constantly and to make the necessary corrections and improvements to better manage the company.

¹ Cet article s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion sous le titre : « L'impact de l'audit interne sur la gouvernance d'entreprise ».

Admittedly, the internal audit function is considered a new function, but no less important than the traditional functions which are more appreciated by managers.

The objective of this article is to make a critical review of the literature by explaining the basic concepts related to management and internal audit, in order to show the direct or indirect participation of the internal audit function in the creation of the added value, despite the fact that most managers have a culture that considers the creation of a new service or a new function as a source of additional costs, which risks aborting any attempt to give birth to the internal audit function, the tendency obviously is to try to reduce expenses as much as possible in order to bring down the cost price.

Keywords: *internal control, internal audit, added value, performance, governance*

Date of Submission: 02-04-2022

Date of Acceptance: 16-04-2022

I. Introduction

« Rien n'est permanent sauf le changement. Seul le changement est éternel. » Héraclite², citation n° 1758.

L'environnement actuel engendre une multitude d'imprévus dus aux changements : la mondialisation, l'apparition presque permanente de nouvelles technologies, la concurrence de plus en plus acharnée sur les marchés internationaux. Ce qui veut dire que de nos jours, les entreprises vivent dans un environnement turbulent et très compétitif, les risques sont omni présents, l'assurance de la pérennité de ces dernières était et est toujours une préoccupation du premier ordre, leur survie est un enjeu majeur.

La présence presque périodique de crises financières, constitue un signal d'alarme qui pousse les entreprises à mieux s'organiser en améliorant leurs styles de management, leurs systèmes d'information sans négliger le système de contrôle.

La majorité des entreprises ont ce qu'on appelle le syndrome du chiffre d'affaires (CA), cela signifie qu'elles sont orientées plus vers la réalisation d'un maximum de ventes tout en sachant que l'augmentation des prix de vente devient un privilège sauf en situation de monopole, l'augmentation du CA constitue une conséquence or à la base tout est lié à l'organisation et au management, sans oublier la maîtrise des coûts et la remontée de l'information qui oriente la prise de décisions.

La veille concurrentielle gagne beaucoup de terrain au détriment de quelques concepts fondamentaux comme la gestion et le contrôle des ressources de l'entreprise, l'environnement externe piétine sur l'environnement interne, les entreprises ont tendance à oublier que plusieurs risques sont dus à un manque d'information ou à l'absence du contrôle surtout en interne.

Les décisions prises pour gérer le quotidien ou pour faire des projections futures se basent essentiellement sur l'information qui est sensée être fiable, on sous entend que les dirigeants ont des cartes cognitives à la hauteur, une personne atteinte de désordres mentaux ne sera capable de prendre des décisions pertinentes même en présence d'informations exactes et sincères.

Les dirigeants se montrent généralement réticents quant aux nouveautés, il y a une résistance naturelle aux changements, chose qui est tout à fait naturelle, ils privilégient les anciens procédés et les anciennes méthodes qui ont déjà montré leurs résultats, ils craignent les gestes démesurés et les échecs, or toutes les disciplines se sont bien développées, même s'elles étaient à la base des petits concepts et ce grâce à l'expérience et à l'échange des informations tirées des tests et conclusions.

Peu importe le style de management adopté, les entreprises doivent se doter d'un SCI faisant partie des procédures, qui leurs permettra d'éviter au maximum les aléas et les dysfonctionnements qui risquent d'entraver l'atteinte des objectifs à venir, de détecter tout dérapage en temps voulu.

Il n'y a pas moyen d'évoquer le SCI sans parler de l'audit interne qui donne une assurance raisonnable relative au management des risques, il est aussi considéré comme un des outils aidant à juger et améliorer en permanence le SCI, il est capable de participer à l'extraction, l'analyse, le traitement et la diffusion de l'information.

Les décisions d'aujourd'hui engagent l'avenir de demain.

Les entreprises ont compris que le style de management est déterminant, à savoir est ce qu'elles sont capables d'intégrer et de valoriser les nouvelles disciplines?

Plusieurs questions viennent à l'esprit :

Est-ce que les dirigeants sont prêts à adopter de nouvelles fonctions pour mieux gérer leurs entreprises ? Est-ce qu'ils accordent de l'importance à la fonction AI qui est qualifiée de nouvelle? Est-ce un choix ou une obligation surtout dans un monde plein de risques?

² Héraclite d'Éphèse est un philosophe grec de la fin du VI^e siècle av. J.-C., natif de la cité d'Éphèse. C'est un des principaux philosophes dits présocratiques.

En analysant la fonction AI, il est nécessaire de rappeler l'importance et les significations du mot management et chercher la corrélation entre le style de management et l'audit interne afin de parvenir à l'amélioration de la création de la valeur ajoutée.

II. Définitions de l'audit interne

1. L'historique du mot audit

A l'époque de l'ancienne Egypte, des contrôleurs vérifiaient l'exactitude des comptes des importations et exportations de blé et le montant des récoltes, des impôts. A Athènes, en 300 ans avant Jésus-Christ, un corps d'experts était chargé de vérifier les comptes des trésoreries publics et un autre, les comptes de toute personne occupant une position impliquant la manipulation de fonds publics.

La naissance du terme Audit revient surtout à la pratique romaine, puisque le jugement des plaintes se faisait devant une juridiction à partir de l'audition de témoins au III^{ème} siècle avant Jésus-Christ, et les gouvernements romains avaient pris l'habitude de désigner des questeurs qui contrôlaient les comptabilités de toutes provinces. L'intérêt de l'audit ne commença à être reconnu qu'à partir du XIII^{ème} siècle. Pour cette période, on trouve quelques références en divers pays. En voici quelques exemples :

- La cité de Pise a demandé à un comptable bien connu, Fibonacci³, d'exercer comme auditeur de la municipalité moyennant des honoraires fixes,
- La cité de Venise, avec davantage d'ingéniosité, a introduit pour ses auditeurs un système de paiement par résultat. Les honoraires étaient calculés en fonction du nombre et de l'importance des erreurs et des fraudes découvertes par l'auditeur,
- En France, le traité « La Seneshaucie » recommandait aux barons de donner annuellement lecture publique des comptes des domaines devant les auditeurs (acunturs),
- En Angleterre, par acte du Parlement, le roi Edouard 1er donnait le droit aux barons de faire nommer des auditors. Il donnait lui-même l'exemple en faisant vérifier les comptes du testament de feu sa femme Eléonor.

L'approbation de ses auditeurs est attestée dans un document, qui constitue un des premiers rapports d'audit connu avec l'inscription sur les comptes du seul mot « probatur ».

Si l'on se réfère au contrôle dans une cité musulmane au XII^{ème} siècle, on retrouve le traité d'Ibn'Abdûn sur la vie urbaine et les corps de métiers à Séville. En effet, Ibn'Abdûn commence d'abord par situer la hisba⁴ dans son environnement, c'est - à - dire le contexte du système de contrôle et de gestion de la cité.

Il mentionne aussi biens les attributions et qualités des différentes magistratures (muhtasib⁵, cadî, hakim . . .), que les principaux endroits publics faisant l'objet de contrôle spécial, et s'intéresse à un examen détaillé des corps de métiers, en s'attachant surtout aux moyens démasquant les fraudes et malfaçons auxquelles se livraient certains artisans et vendeurs.⁶

Toujours au XII^{ème} siècle, le mot « audientia » ou « audience » prend une tournure juridique, l'auditeur est devenu officier de justice, parfois audientier.

Historiquement, l'origine du mot audit vient du latin « audire » qui signifie « écouter », l'audit signifiait le contrôle des comptes, selon le dictionnaire de Henri-Honoré Bescherelle, l'audition d'un compte : « action d'ouïr (déformation d'audire) et d'examiner un compte ». Le verbe « audire » avait comme sens (entendre vaguement), petit à petit on a commencé à évoqué la notion d'écoute faisant allusion à l'intention d'entendre avec précision, entendre par oïe-dire, écouter, être élève ou disciple, suivre les vues de quelqu'un.

Il est à rappeler que le rôle de l'écoute, de l'audition est important puisque dans les temps anciens la majorité des gens ne savaient ni lire ni écrire, le travail, la passation des consignes, les contrôles et les dépositions se faisaient oralement, l'auditeur était le responsable qui transformaient les paroles des personnes interrogées ou les propos des individus qui rendaient des comptes financiers en écrit.

En analysant l'historique du mot audit, il est clair que cela correspondait à un examen approfondi de la fidélité des comptes et représentations comptables par une personne compétente et indépendante afin d'attester la crédibilité et l'exactitude de l'ensemble des transactions commerciales et économiques des entreprises.

³ Leonardo Fibonacci ou « Léonard de Pise » est un mathématicien italien connu notamment par la suite de Fibonacci. Ses travaux revêtent une importance considérable car ils sont le chaînon apportant notamment la notation des chiffres indo-arabes aux mathématiques de l'Occident

⁴ Mot arabe qui signifie calcul

⁵ Mot arabe qui signifie comptable

⁶ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5345664591779.pdf> (20 mars 2022)

Figure 1. La synthèse de l'évolution de l'audit à travers les âges :

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 av. JC à 1700	Rois, empereurs, églises et états	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour les détournements de fonds Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels de l'audit et de la comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques.
1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires	Professionnels de l'audit et de la comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financier historiques.
1970 à 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité et du conseil	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit
à partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source : <https://www.institut-numerique.org/chapitre-1-cadre-general-de-laudit-interne>

Ce qui est clair, c'est que cette discipline a connu beaucoup de changement au fil du temps, on ne peut nier qu'elle est devenue une fonction normée et très utile qui aide à la lutte contre une multitude de risque.

2. L'audit interne selon l'IIA

L'IIA⁷ l'institut des auditeurs internes est un institut voué à l'établissement de standards professionnels d'audit interne. Il regroupe des membres de 170 pays directement ou via des Chapitres affiliés. L'IIA veut être la voix de la profession (l'audit interne), son principal représentant et le défenseur de ses intérêts, une autorité reconnue en la matière, ayant un rôle majeur de formation. Le siège de l'IIA est à Altamonte Springs, Floride, États-Unis.

L'IIA donne la définition suivante de l'audit interne : « 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 ».

La mission de l'Institute of Internal Auditors est d'assurer le « leadership dynamique » de la profession de l'audit interne. Ceci inclut :

- défendre et promouvoir les valeurs que les professionnels de l'audit interne apportent à leurs organisations ;
- proposer une formation professionnelle complète et des perspectives de développement personnel ; développer des standards professionnels et des bonnes pratiques ; proposer un programme de certification ;
- la recherche, la dissémination et la promotion auprès des praticiens et des autres parties concernées, des connaissances en matière d'audit interne et de son rôle dans le contrôle interne, dans la gestion des risques, et la gouvernance d'entreprise ;
- former les praticiens et tout public concerné ou intéressé aux meilleures pratiques de l'audit interne ;
- réunir les auditeurs internes de tous pays, pour le partage de l'expérience et de l'information qui sont relatives à la pratique de l'audit interne.⁸

De ce qui précède, nous notons que l'audit interne est une fonction de conseil et d'assurance contre les risques, cette fonction s'exerce en respectant des normes. L'audit interne participe à créer de la valeur ajoutée en aidant à la bonne gouvernance dans toutes les organisations peu importe le domaine d'activité.

Autrement, on peut dire que l'audit interne est une fonction en pleine évolution, axée sur la maîtrise des risques relatifs à la réalisation de toute opération (la gestion du quotidien et les projections futures), le développement du système de contrôle, et la recherche de l'efficacité et la performance. L'indépendance, l'objectivité ou le

⁷ Établi en 1941, The **Institute of Internal Auditors** (IIA)

⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Internal_Auditors (22 mars 2002)

professionnalisme permet de soustraire de l'information fiable qui constitue une pierre angulaire pour la prise de la bonne décision.

A signaler que l'audit interne est souvent comparé à un contrôle, or le premier n'est pas forcément suivi de sanctions contrairement au deuxième.

3. L'audit interne selon l'IFACI

L'IFACI⁹ : L'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) est le chapitre français de l'Institute of Internal Auditors. Fondé en 1965 sous le statut associatif, l'IFACI fédère 6500 auditeurs issus de quelques 900 entreprises et institutions publiques. Il définit l'audit interne comme : « une fonction dont la mission est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques ».

« 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, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».¹⁰

4. L'audit interne et le contrôle interne

La majorité des temps, l'audit interne est assimilé à un simple contrôle, ce qui explique la réticence des entités ou des services audités, les gens n'aiment pas être contrôlés puisqu'ils ont peur des sanctions, or que l'audit en général est présent pour apporter des conseils aidant à remédier définitivement à des problèmes le cas échéant ou à améliorer le déroulement des opérations.

Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne¹¹. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs du contrôle interne sont atteints. Le référentiel du COSO II¹², distingue trois types d'objectifs du contrôle interne :

- les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations : la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité du patrimoine ; l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles) ;
- les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

À ces trois objectifs de contrôle interne, le COSO II (traduction IfACI/ Price Waterhouse Coopers Landwell, 2005), dans une approche plus globale de management des risques, assigne au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les objectifs stratégiques, les objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations qui incluent des objectifs de performance et de rentabilité, les objectifs de fiabilité des informations financières et non financières, externes et internes, enfin les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.¹³

⁹ Affilié à l'IIA (The Institute of Internal Auditors ou Institut des Auditeurs Internes), l'IFACI bénéficie d'un réseau de plus de 220 000 spécialistes de l'audit répartis dans 170 pays.

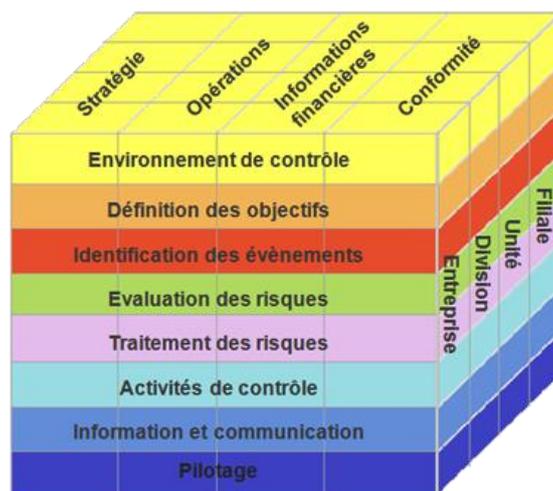
¹⁰ Définition de l'audit interne, CRIPP (cadre référence international des pratiques professionnelles)

¹¹ Il est aussi vrai que l'audit interne peut préconiser la mise en place d'un contrôle interne qui n'existe pas. Sur la définition et les référentiels du contrôle interne, voir la contribution de Florence Fradin et Louis Vauris, « Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne » (p. 53).

¹² COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. COSO 1 parue en 1992, COSO II parue en 2013.

¹³ Elisabeth Bertin (audit interne) p 21

Figure 2. COSO 2



Source : <https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques>
Il est primordial d'évoquer la loi américaine Sarbanes-Oxley¹⁴ adoptée en 2002 et témoignant d'un intérêt croissant pour la gouvernance de l'entreprise, encourage les entreprises à se doter de moyens de porter une appréciation sur la pertinence de leur contrôle interne. Ces nouvelles dispositions ont ouvert la voie à une série de révisions législatives et réglementaires dans d'autres pays. C'est ainsi qu'ont été promulguées notamment, la loi 198 au Canada (2002), la loi de Sécurité Financière en France (2003) et la loi fédérale sur la surveillance de la révision en Suisse (2005).

5. La fonction d'audit interne

« La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. Les entreprises subissaient alors de plein fouet la récession économique et l'ordre du jour était aux économies de toute nature. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges. Or les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de Cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. Là comme ailleurs, on chercha le moyen de réduire le montant des dépenses et on s'avisait que pour mener à bien leurs travaux de certification les auditeurs externes devaient se livrer à de nombreuses tâches préparatoires : inventaires de toute nature, analyses de comptes, sondages divers et variés, etc. On en vint donc tout naturellement à suggérer de faire assurer certains de ces travaux préparatoires par du personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision. »¹⁵

Nous entendons par fonction ce que doit accomplir une personne dans son travail, l'audit existait comme fonction en externe mais après la crise économique de 1929 et vu le danger qui rodait autour de toutes les entreprises, la décision était de réaliser beaucoup de tâches d'audit en interne afin de faciliter le travail des cabinets d'audit externe.

III. Les normes du métier d'audit interne

Selon l'IIA, il existe des normes internationales pour la pratique de l'audit interne, ces normes sont de trois types : les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en service.

Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

¹⁴ Adoptée par le congrès des États-Unis en 2002, la loi SOX vise à protéger les actionnaires et le public des pratiques comptables et commerciales frauduleuses.

¹⁵ Jacques renard « Théorie et pratique de l'audit interne » pp 35, 36

Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).¹⁶

Les modalités pratiques d'application (MPA) ne sont pas des normes, mais se sont des pratiques conseillées et recommandées aux membres par l'IFACI.

Les MPA ou pratiques conseillées ne sont pas des standards obligatoires, mais elles sont fortement recommandées aux membres par l'IFACI. Selon Stéphane Trébucq (IAE Bordeaux, dans "Analyse exploratoire des normes IFACI") elles sont « un savoir collectif en mouvement autorisant la souplesse et la diversité. » Elles sont des meilleures pratiques, préservant le possible ajustement à un contexte spécifique et la diversité procédurale.

En analysant le cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP), nous pouvons comprendre que les normes ont pour objet :

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Aussi, nous pouvons dire que les normes sont des principes obligatoires constituées :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

IV. Les particularités du métier d'audit interne

Il existe plusieurs principes et spécificités de l'audit interne, mais il est important de mettre l'accent sur les principes de l'indépendance et de l'objectivité, la périodicité des missions sans négliger la qualité des auditeurs internes.

1. Le principe de l'indépendance

Selon la norme de qualification 1100: « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. »¹⁷, ce principe est essentiel pour exercer la fonction d'audit interne, c'est un des facteurs déterminants de la réussite de la mission.

Malgré que l'auditeur interne soit salarié de l'entreprise, il doit être indépendant de toutes les activités qu'il contrôle, il ne doit subir aucune influence qui risque de lui faire changer d'avis pendant l'exercice de sa fonction.

L'auditeur interne n'interviendra jamais dans les tâches relatives à la partie opérationnelle, si c'est le cas, cela risque d'affaiblir ces jugements, il ne peut être partie et juge à la fois. D'où la nécessité de lier cette fonction au plus haut degré de la hiérarchie le plus souvent la Direction Générale.

Il y a lieu de signaler que les attentes de la direction générale influence significativement le travail de l'auditeur interne parfois au détriment de l'intérêt des actionnaires ce qui nous pousse à préférer un rattachement au conseil d'administration de l'entreprise.

2. La protection du principe de l'indépendance

Afin de mieux protéger ce principe et pour donner plus d'importance au métier d'audit interne, il y a lieu de citer l'instauration dans les grands groupes anglo-saxons de nouveaux organes d'audit et de contrôle : le comité d'audit interne et le comité de contrôle interne.

Le comité d'audit interne

L'idée de création d'un comité d'audit n'est pas récente, elle est apparue aux Etats-Unis vers 1938 suite aux scandales financiers de Mckesson et Robbins qui ont conduit chacun de la Bourse New York (NYSE) et Securities and Exchange Commission (SEC) à recommander la nécessité de la mise en place d'un comité d'audit composé des administrateurs externes (non exécutifs) qui ne s'occupent pas de la partie opérationnelle.

La pratique du comité d'audit est redécouverte une première fois : est confié au comité d'audit un rôle de réassurance quant à l'indépendance des auditeurs externes, il occupe ainsi un rôle de gardien de la confiance (Shapiro, 1987) aux yeux des marchés financiers. Néanmoins, la recommandation de la SEC n'a que peu d'effets sur la structure de gouvernance des sociétés cotées puisque peu d'entre elles mettent en place un comité

¹⁶ Source : IIA (Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne)

¹⁷ CRIPP Edition 2017

d'audit. La pratique reste quasiment inusitée jusque dans les années 1970, période durant laquelle les comités d'audit sont redécouverts pour la deuxième fois.¹⁸

Ce comité d'audit est un groupe de contrôle qui participe à la supervision du contrôle interne à travers des conseils et des recommandations.

Le comité d'audit interne ne se préoccupe pas seulement des méthodes et des procédures, mais aussi de la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

Le comité d'audit interne s'intéresse aux risques surtout émergents, il intervient pendant la mise en place du plan d'audit annuel.

Le comité de contrôle interne

Le comité d'audit interne n'a pas de lien direct avec le comité d'audit interne, mais il y a lieu de le citer pour renforcer le principe de l'indépendance. Il est important de rappeler qu'il y a une grande différence entre l'audit interne et le contrôle interne.

Il est créé pour une mission permanente afin d'initier, de développer et de mettre à jour le SCI, parmi ses objectifs il faut citer :

- La mise en œuvre du SCI,
- Le suivi des projets d'amélioration du contrôle interne,
- Examiner, analyser et surveiller la politique des risques en déterminant les indicateurs de dysfonctionnement,
- Eliminer les lourdeurs administratives et les contrôles inutiles ou redondants.
- Reporter au Conseil d'Administration son appréciation sur les méthodes et procédures utilisées

Le comité de contrôle interne est lié le plus souvent à la Direction Générale.

3. Le principe de l'objectivité

Selon la norme n° 1120 : « Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt »¹⁹, il est impératif que l'auditeur interne procède à la réalisation de sa mission en toute impartialité, conscience en évitant les préjugés et les règlements de compte le cas échéant.

Les recommandations et les conseils suggérés par l'auditeur interne n'ont pas un caractère obligatoire, à ne pas confondre avec les instructions fermes, elles sont très utiles pour améliorer le système de contrôle interne et de gestion de l'entreprise tout en visant l'atteinte et l'amélioration de la performance.

4. La périodicité des missions

Les missions d'audit interne ont un caractère ponctuel contrairement à d'autres disciplines comme le contrôle interne ou contrôle de gestion²⁰, qui se présentent sous forme de missions continues.

Le rôle de l'auditeur interne est d'évaluer les contrôles exercés aux niveaux fonctionnel et hiérarchique, de contribuer à l'instauration des moyens de contrôles efficaces qui sont capables de détecter les dysfonctionnements au bon moment.

Vu que la masse horaire annuelle relative au travail des auditeurs internes est connue à l'avance et qui varie en fonction de la taille du service, il est obligatoire de mettre en place un plan d'audit annuel qui accordera plus d'importance à l'audit de quelques tâches ou quelques services en fonction du risque couru.

5. Les qualités des auditeurs internes

Même si l'auditeur interne est un salarié de l'entreprise, afin de réussir ses missions, il doit avoir plusieurs qualités, notamment :

Les qualités morales²¹

- L'intégrité, expliquée surtout par l'incorruptibilité ;
- L'objectivité et le sens de la mesure, l'impartialité et la neutralité, ceci fait partie des principes de l'audit interne;
- Le courage, éviter d'être influencé, intimidé ou manipulé, être capable d'appeler les choses par leurs noms, être capable de se prononcer concernant un état existant même au détriment du relationnel le cas échéant.

¹⁸ Compernelle. T, « Les Tribulations du comité d'audit des Etats-Unis jusqu'à la France », Ater, Université Paris Dauphine – DRM, p 03-04.

¹⁹ CRIPP Edition 2017

²⁰ Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour toutes les entreprises et les organisations dont l'objectif est de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience, dans le sens de la stratégie voulue. C'est un processus permanent à la différence de l'audit, auquel il est très lié, qui est un processus ponctuel.

²¹ Ensemble des règles d'action et des valeurs qui fonctionnent comme normes dans une société. Dictionnaire Larousse.

Les qualités intellectuelles²²

- Le sens de contact et de dialogue, être capable de communiquer avec aisance ;
- Le sens de la mesure pour être capable d'apporter un jugement ;
- La faculté d'adaptation pour ne pas se planter et s'en sortir de toutes situations ;
- La patience et la ténacité pour persévérer, ne pas lâcher prise jusqu'à la fin de la mission ;
- L'esprit critique et le sang froid pour éviter les provocations;
- L'analyse, l'observation et la déduction se sont la clé de la réussite pour réaliser un travail correct.

Il est très rare de trouver un auditeur interne pluridisciplinaire et assez qualifié pour réaliser l'ensemble des missions.

Il est important de signaler que la spécialisation entrave l'accomplissement des missions d'audit interne par un seul auditeur, par exemple on ne peut réaliser un audit financier si à la base on n'est pas financier, ce qui nous incite à se poser la question concernant la qualification des auditeurs internes.

V. Le déroulement de la mission d'audit interne

L'auditeur interne doit avoir accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation de ses missions.

La mission d'audit interne est réalisée en suivant une méthodologie comprenant trois grandes phases : la planification, l'accomplissement et la communication. Il est possible de résumer la méthodologie en huit étapes :

1^{ère} étape : Préparation de la mission

Au départ, l'auditeur interne ou le groupe des auditeurs interne reçoivent la lettre de mission qui servira à reproduire le plan de travail et le dossier de la mission, il est important de comprendre le contexte et le métier du domaine à auditer.

2^{ème} étape : Diagnostic des forces et faiblesses

Il consiste à faire l'inventaire des points positifs et négatifs du service audité, qu'il faudra tester et inscrire dans les feuilles de risque, les informations recueillies devront être testées.

3^{ème} étape : L'identification des causes

Pour chaque faiblesse ou point négatif il faudra trouver la ou les causes, attention les causes très apparentes ou banales ne sont pas souvent les vraies causes.

4^{ème} étape : L'évaluation des conséquences

Il faudra mesurer les risques réels de chaque identification et si possible les chiffrés, il ne faut pas accorder beaucoup d'importance aux faiblesses dont les conséquences sont négligeables

5^{ème} étape : La détermination des recommandations

Cette étape consiste à trouver pour chaque point négatif identifié une ou plusieurs solutions (recommandations) qui permettront d'annuler la faiblesse. Il y a un autre type de recommandations qui aideront à améliorer la performance de l'entité auditée.

6^{ème} étape : La rédaction des rapports

La synthèse de tout le travail de l'auditeur doit aboutir à la rédaction d'un rapport détaillé, il faudra présenter deux rapports :

- Un premier rapport détaillé qui reprend tous les faits constatés, leurs causes, leurs conséquences et les recommandations, il permettra par la suite au service audité de commencer la mise en place des actions correctives en respectant la feuille d'engagement et de suivi.
- Un deuxième, appelé rapport de synthèse, destiné au top management, il ne comporte que les faits constatés et les recommandations, c'est ce qui orientera la Direction Générale en cas de demande d'éclaircissement aux personnes auditées. Le temps du top management est précieux.

7^{ème} étape : Le suivi des engagements

Cette étape consiste à contrôler la réalisation des engagements inscrits sur la feuille d'engagement et de suivi, la négociation des échéances lors de la validation des recommandations est recommandée. L'objectif est d'aider et conseiller l'entité auditée et non de la sanctionner.

8^{ème} étape : Le bilan de la mission

Une fois la mission achevée, plusieurs appréciations devront être faites :

- Appréciation des responsables du service audité sur les résultats de la mission d'audit et sur le comportement des auditeurs.
- Appréciation du chef de la mission sur le travail et le comportement de ses collaborateurs.
- Appréciation des recommandations qui seront appliquées et suivies.

VI. Les types d'audit interne

²² Qui se rapporte à l'intelligence et aux connaissances

Il ya lieu de distinguer l'existence de différents axes d'audit, ce qui donnera lieu à plusieurs types d'audit interne²³, les plus répandus se présente comme suit :

L'audit de régularité

Appelé aussi audit de conformité, il consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures (manuel des procédures ou référentiel préexistant) et les dispositions légales et réglementaires, il compare la réalité à l'ensemble des règles, il doit signaler les anomalies tout en analysant les causes et les conséquences de la non application des règles et recommande ce qui est nécessaire à faire pour veiller à l'application de ces dernières.

L'audit d'efficacité

Il y a lieu d'expliquer la signification de l'efficacité qui signifie l'atteinte des objectifs fixés sans dépassement des moyens alloués, ne pas confondre avec l'efficience qui est l'efficacité au moindre temps ou au moindre coût, parfois on ajoute à l'atteinte des objectifs l'amélioration de la qualité. Ici le référentiel n'est pas prédéfini comme l'audit précité, le référentiel devient une résultante de l'appréciation de l'auditeur interne, ceci signifie que l'efficacité de l'auditeur interne est en fonction de son professionnalisme, son expérience, sa technicité, sa mémoire d'entreprise et de son savoir faire de la fonction ou le service audité.

L'auditeur interne critique les procédures existantes afin de préciser est-ce ces dernières sont souples ? Est-ce qu'elles permettent l'atteinte des objectifs ? Est-ce qu'elles sont en harmonie avec la vision de l'entreprise.

L'audit financier

Par défaut, les dirigeants ont tendance à faire très attention quand il s'agit d'argent, la finance est à la base la discipline qui a donné naissance à l'audit puisqu'on s'intéressait surtout au contrôle des comptes, l'audit financier porte sur les informations financières relatives à une entité, ne pas le confondre avec l'audit des finances qui s'intéresse à la gestion financière, c'est un examen qui consiste à vérifier la traduction de l'image fidèle de l'ensemble du patrimoine de l'entreprise sur les comptes annuels de cette dernière et ce conformément à un référentiel comptable prédéfini, il ne faut pas confondre l'audit financier avec la certification des comptes ou le diagnostic et l'analyse financière.

L'audit flash

Il s'agit d'une mission rapide ne faisant pas partie du plan annuel d'audit programmé à l'avance, ce type d'audit spécifique est déclenché pour faire face à un besoin particulier : remédier à un problème émergent, lancement d'un nouveau projet ou d'un nouveau produit, vérification urgente d'un dispositif de contrôle interne.

L'audit de management et de stratégie

Il ne s'agit pas d'un audit de la Direction Générale, l'existence du service audit interne n'impacte en aucun cas le choix de décisions des directions générales. Par contre ce type d'audit observe l'ensemble des choix et décisions en attirant l'attention sur les risques et les incohérences probables. Il a pour objectif de vérifier l'adéquation des moyens de management déployés par la Direction Générale pour atteindre les objectifs fixés, en sous entend que l'auditeur interne ne manque pas de compétences à ce niveau.²⁴

Il s'agit d'un développement important de la fonction d'audit interne, il est entrain de s'imposer petit à petit. L'auditeur interne analyse la politique déjà tracée qui doit être en corrélation avec la stratégie²⁵ de l'entreprise. Il observe la forme et non le fond.

VII. Le management et la valeur ajoutée de l'audit interne

1. Définition

Etymologiquement signifie : tenir en main, avoir bien en main, d'où la notion de maîtrise, un ensemble de techniques qui ont pour objectif de bien gérer une entité²⁶.

L'essence du management consiste à saisir les opportunités et les menaces du changement de l'environnement, à identifier les forces et les faiblesses inconnues de l'entreprise et à développer les politiques et les programmes pour atteindre les objectifs essentiels.

Plus généralement : c'est la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et qui s'applique à tous les domaines de l'activité de l'entreprise.

Selon Peter Drucker²⁷ «les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail».

Ce qui signifie que le l'homme est un facteur déterminant dans la réussite des entreprises. L'évolution du management se fait en liaison avec l'évolution de la conception de l'homme au travail et des théories des organisations.

²³ Khayrallah Belaid, l'audit interne et l'approche de la dynamique des groupes, pp 23-25

²⁴ Jacques Renard « Théorie et pratique de l'audit interne » p 51

²⁵ Vision future qui engage l'entreprise à long terme

²⁶ Selon le Larousse

²⁷ Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005 né à Vienne en Autriche, est un théoricien américain du management.

Alfred Dupont Chandler Jr²⁸, évoque la main visible du management qui remplacera la main invisible du marché, faisant allusion à la théorie relative au mécanisme de la main invisible d'Adam Smith²⁹ (L'Etat n'a donc pas à intervenir sur le marché puisque celui-ci se régule naturellement), indirectement il reconnaît l'importance du management en tant qu'outil de développement des entreprises.

2. Les différents styles de management

Gérer les relations hiérarchiques c'est déterminer le mode ou le style managérial qui s'instaure entre un cadre et ses collaborateurs.

« Il existe plusieurs styles managériaux, à travers la « dynamique de groupe » Kurt Lewin³⁰ met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe en analysant les différentes formes de leadership.

Il n'y a pas de bon ou de mauvais style d'animation d'équipe contrairement à ce que le langage commun pourrait laisser croire. Il existe un style de management qu'il convient d'adapter en fonction des situations ou en fonction des individus auxquels il s'adresse. »

Il existe plusieurs styles de management, notamment :

- **Le management directif**

Historiquement, c'est le mode de management le plus répandu dans la fonction publique. Il constitue une déclinaison de la vision taylorienne³¹ de l'organisation et de la fonction de cadre.

Les comportements du manager directif sont très organisationnels et faiblement relationnels. Sa mission principale consiste à structurer et à organiser les relations de travail.

Ce management est à préconiser lorsque la décision à prendre s'inscrit dans un contexte d'urgence, lorsque l'enjeu est important ou bien pour des collaborateurs peu autonomes dans leur pratique professionnelle.

- **Le management persuasif**

Il est à la fois très organisationnel et très relationnel. Le cadre s'ouvre davantage à l'écoute de ses collaborateurs. Le manager ici essaie de convaincre ses collaborateurs, et ne cherche pas systématiquement à imposer des comportements par l'application de règles et procédures.

- **Le management délégué**

Il est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager responsabilise, délègue et évalue. Il valorise l'ensemble des collaborateurs et sollicite pleinement leurs compétences.

Le fil conducteur est le suivant : pourquoi diriger ce qui peut fonctionner seul ; il convient lorsque cela est possible de laisser le pouvoir d'action et le choix des méthodes à l'équipe.

- **Le management participatif**

Il adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel. Il a pour souci de développer une ambiance de convivialité et de recherche d'harmonie ; il favorise une collaboration de l'équipe à la définition des objectifs et encourage les prises d'initiatives.

3. L'empreinte du dirigeant et la culture d'entreprise

- **L'empreinte du dirigeant**

On dit que l'entreprise est à l'image de son premier dirigeant, à travers son caractère, sa personnalité, son vécu, sa culture et ses convictions, il est capable de prendre un ensemble de décisions afin de mettre en place des règles considérées comme pilier du système de fonctionnement et de contrôle, ou de l'actualiser, il veille à l'application de l'ensemble des directives tout en respectant le manuel de procédures s'il existe, à rappeler que le SCI est consubstantiel aux procédures qui ne sont pas forcément écrites.

La culture et le style de management du dirigeant reflètent le mode de management adopté, par exemple un dirigeant trop rigide optera pour un style de management directif, un autre dirigeant souple optera pour un style plutôt participatif, la culture d'entreprise en fait partie, surtout dans un monde où l'assurance de la pérennité de l'entreprise devient de plus en plus difficile.

Généralement, le dirigeant est sensé bien mener l'organisation, attention il peut être aussi la cause qui l'empêche d'évoluer et de s'adapter aux changements ce qui risque de la faire disparaître.

- **La culture d'entreprise**

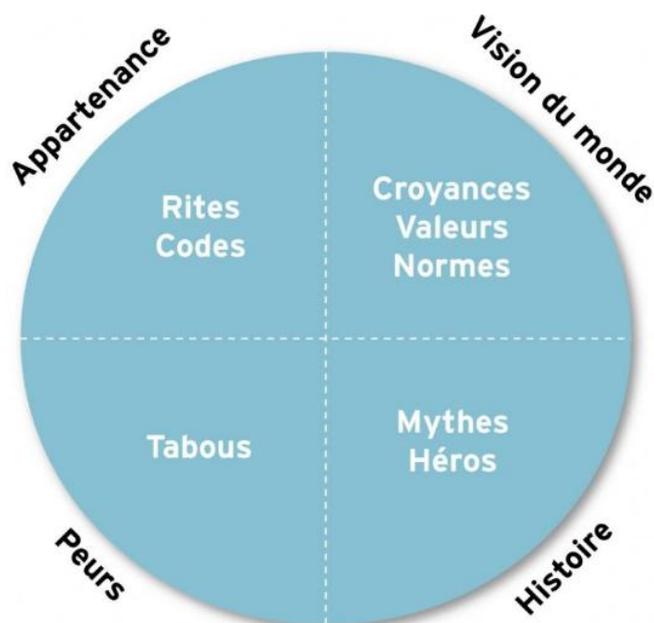
La culture : ensemble des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités, des comportements partagés par les membres de l'entreprise : croyances, rites, mythes, tabous, héros, symboles et autres, il existe des cultures nationales et des sous-cultures propres à chaque groupe homogène.

²⁸ Alfred Dupont Chandler Jr, 1918-2007, est un historien de l'économie américaine. S'étant concentré sur l'étude de la gestion des grandes entreprises américaines, il est souvent qualifié d'« historien des affaires ».

²⁹ Adam Smith, 1723 – 1790 d'origine Ecossaise, professeur de « philosophie morale »

³⁰ Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines.

³¹ Frederick Winslow Taylor, né le 20 mars 1856 à Germantown et décédé le 21 mars 1915 à Philadelphie, est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail (OST).



Source : adapté e-marketing

La culture d'entreprise privilégie le qualitatif sur le quantitatif. C'est un concept né dans les 80's en réaction aux méthodes de planification et au vu de la réussite des entreprises japonaises et de la faillite du modèle de gestion rationnelle.

La culture est un facteur de performance et de cohésion : elle aide à la simplification de la gestion (les procédures peuvent être remplacées par des formules choc : « la qualité ne se contrôle pas, elle se fabrique ». Les chartes d'entreprise expriment ces valeurs partagées.

Le dirigeant marque positivement ou négativement la vie de l'organisation à travers la prise et l'application de l'ensemble des décisions, il fait partie intégrale de la culture d'entreprise en traçant les grands axes à suivre.

4. La valeur ajoutée de l'audit interne

Comme nous l'avons bien développé le long de cet article, l'audit interne est une fonction objective et indépendante malgré qu'elle est toujours considérée comme une fonction jeune, elle est très utile pour le management, rappelons que la prise de décision par le conseil d'administration ou le premier dirigeant, se base essentiellement sur la qualité de l'information.

La finalité de l'audit interne est d'aider toute organisation à atteindre ses objectifs quantitatifs et qualitatifs, en donnant son avis concernant un état existant par rapport à un référentiel, il intervient au niveau du management des risques puisqu'il fournit une assurance. L'audit interne fournit des conseils à travers des recommandations et découvre parfois, des fraudes qu'il est obligé de communiquer en déterminant les causes afin de pouvoir les corriger, ne pas confondre avec le contrôle interne qui a pour objectif de déceler les fraudes et de sanctionner les responsables. Il est important de rappeler que l'application des recommandations est nécessaire sinon il n'y a pas intérêt de réaliser la mission (perte de temps et d'argent).

Les parties prenantes reconnaissent à l'audit interne une valeur ajoutée qui dépasse les missions d'assurance.³²

Ce sont la contribution au processus de management des risques et le rôle dans la diffusion de la culture du risque au sein de l'organisation qui sont particulièrement mis en exergue.

VIII. Discussion

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier et de vérifier la participation directe ou indirecte de l'audit interne à la création et l'amélioration de la valeur ajoutée à travers les explications des concepts de base et des normes régissant cette nouvelle fonction.

Attention au style de management et la culture d'entreprise, nous avons tendance à les négliger, or si un dirigeant n'est pas ouvert aux nouvelles disciplines et notamment l'audit interne, l'entreprise ne pourra jamais bénéficier des apports de cette fonction.

³² <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CBOK-AI-vu-par-ses-parties-prenantes.pdf>

L'ensemble des constats de cette étude documentaire nous montrent la plus value apportée par l'audit interne en tant que fonction, qui concerne tous les domaines de l'entreprise sans exception.

Cette revue de littérature a montré que l'importance accordée à cette fonction évolue dans le temps, appuyée parfois par les crises financières et l'émergence des risques économiques et financiers.

L'audit interne a montré ses apports considérables au niveau du processus de management dans les entreprises en fournissant des informations de qualité aidant à prendre les bonnes décisions.

L'identification et l'assurance contre les risques rend cette fonction indispensable malgré les frais générés pour la conduite des missions : salaires, déplacements et autres, sans négliger les frais de fonctionnement.

IX. Conclusion

Bien évidemment, l'audit interne rend disponible et accessible la matière première de qualité qui est nécessaire à la prise de décision, à travers la communication d'informations fiables qui servent à prendre les bonnes décisions dans l'organisation, il fournit une assurance objective et pertinente contre l'ensemble des risques en jugeant le SCI, il est capable aussi d'orienter la stratégie de l'entreprise à travers le style de management.

Même si la fonction audit interne est encore qualifiée de fonction jeune ou nouvelle, elle a fait ses preuves et a démontré qu'elle est très utile pour atteindre non pas seulement l'efficacité mais aussi l'efficience dans l'entreprise, ce qui entrave légèrement son développement c'est la culture et la mentalité des dirigeants, quelques uns ne sont pas encore conscients des avantages procurés par la mise en place de cette fonction.

Malheureusement une partie majeure des dirigeants ne s'ouvrent aux nouvelles disciplines qu'une fois ils tombent dans des situations critiques, or il est possible qu'ils soient clairvoyants pour mieux anticiper le futur, il faut rappeler que les recommandations issues des missions d'audit interne sont de deux types : des recommandations pour remédier à des situations de désarroi, d'autres recommandations sont dites d'amélioration. Si les recommandations ne sont prises en considération, la réalisation de la mission d'audit interne n'aura pas d'intérêt.

L'objectif de cet article est d'attirer l'attention des dirigeants sur l'intérêt de la mise en place de la fonction audit interne malgré que cela engendre des frais, ils doivent comprendre que ces frais sont considérés comme un investissement et non pas de simples charges. Le retour sur investissement n'est pas forcément quantifiable et mesurables, mais attention à la maîtrise des risques et la qualité de l'information qui joue un rôle déterminant pour prendre les bonnes décisions.

Finalement c'est sûr et certain qu'il y a un lien étroit entre l'audit interne et la création et l'amélioration de la valeur ajoutée, à rappeler que la valeur ajoutée n'est pas toujours matérielle, il ne faut pas comparer la fonction audit interne à la fonction comptable ou financière, la pérennité³³ des entreprises passent par la qualité de la décision à prendre qui est basée essentiellement sur l'information, actuellement tout se joue sur l'information il est nécessaire de sensibiliser les dirigeants en essayant de changer leurs mentalités et en attirant leur attention sur le plus qu'apporte l'audit interne afin de parvenir à l'intégrer en tant que nouvelle fonction.

Plus de compétitivité signifie qu'à priori l'entreprise adopte un SCI qui lui permet d'atteindre les objectifs fixés en évitant tout dysfonctionnement, l'audit interne apporte un plus en matière de gestion des risques, donne son avis pour des améliorations opérationnelles, accélère l'apprentissage dans l'entreprise, analyse les données pour le compte du management, facilite la communication entre services et aide à la clairvoyance et la conduite du changement.

L'audit interne participe à la bonne gouvernance, en critiquant le SCI qui doit être bien verrouillé et ce grâce aux apports de l'AI, si jamais il est intégré en tant que nouveau service ou nouvelle fonction.

Attention il ne faut succomber aux phénomènes de mode, il faut être convaincu en tant que premier responsable des apports positifs de l'audit interne peu importe le domaine d'activité de l'entreprise, intégrer cette nouvelle fonction c'est bien, la maintenir en vie c'est mieux.

La gestion des risques et l'amélioration de la performance font partie intégrante de la bonne gouvernance, l'audit interne est une approche systématique et méthodique qui facilite l'atteinte de l'efficacité et pourquoi pas l'efficience.

Bibliographie

- [1]. Jacques renard « Théorie et pratique de l'audit interne »
- [2]. Elizabeth Bertin « Audit interne, enjeux et pratiques à l'international »
- [3]. Compernelle. T, « Les Tribulations du comité d'audit des Etats-Unis jusqu'à la France », Ater, Université Paris
- [4]. Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parège « Audit interne et référentiels de risques »
- [5]. Florence Fradin et Louis Vours, « Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne » (p. 53)
- [6]. Meriem Chekroun « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne »

³³ État, caractère de ce qui dure toujours (continuité, perpétuité), ou très longtemps.

- [7]. Khayrallah Belaid, « l'audit interne et l'approche de la dynamique des groupes »
- [8]. IIA (Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne)
- [9]. CRIPP : Cadre de référence international des pratiques professionnelles, publication 2017
- [10]. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5345664591779.pdf> (20 mars 2022)
- [11]. <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20diff%C3%A9rents%20types%20de%20management> (20 mars 2022)
- [12]. https://fr.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Internal_Auditors (22 mars 2002)
- [13]. https://www.researchgate.net/publication/324915356_La_Valeur_Ajoutee_de_l'Audit_Interne_pour_une_Organisation (24 mars 2022)
- [14]. <https://www.institut-numerique.org/chapitre-1-cadre-general-de-laudit-interne> (25 mars 2022)
- [15]. <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CBOK-AI-vu-par-ses-parties-prenantes.pdf>

Monsieur AYYACHE Samir. "La fonction audit interne « Levier d'amélioration de la valeur ajoutée ou dépense supplémentaire ? »". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(04), 2022, pp. 52-65.