

L’impact de l’audit interne dans le renforcement du dispositif du contrôle interne dans les entreprises maliennes.

The impact of internal audit in strengthening the internal control system in Malian companies.

KEITA Abdoulaye

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) Mali

Centre Universitaire de la recherche Economique et Sociale (CURES)

TOURE Kalifa Ahmadou

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) Mali

Centre Universitaire de la recherche Economique et Sociale (CURES)

SANGARE Diakarydja

Enseignant chercheur

Ecole Normale d’Enseignement Technique et Professionnel (ENETP)

SIDIBE Dramane

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) Mali

Centre Universitaire de la recherche Economique et Sociale (CURES)

Date de soumission : 26/01/2024

Date d’acceptation : 19/04/2024

Pour citer cet article :

KEITA A. & al. (2024) « L’impact de l’audit interne dans le renforcement du dispositif du contrôle interne dans les entreprises maliennes », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 169 – 189

Résumé

La présente étude cherche à comprendre et à expliciter l'impact de l'audit interne dans le renforcement du dispositif du contrôle interne au sein des entreprises maliennes prestataires de service. Le mot contrôle interne est mal cerné ici au Mali par beaucoup de professionnels qui pensent que le contrôle, veut dire contrôler dans le sens d'inspecter les opérationnels de leurs tâches quotidiennes. Il faut comprendre, le contrôle interne dans le sens Anglo-Saxon, qui veut dire « maîtriser les activités des entreprises, des organisations etc ». L'audit interne qui cherche à évaluer le dispositif du contrôle, pour faire sortir les forces et les faiblesses du système et proposer au gouvernement d'entreprise les mesures correctives afin d'améliorer l'existant. Il montre aux dirigeants et aux gestionnaires le rendement dudit dispositif, dans l'atteinte des objectifs. Les résultats obtenus montrent que l'audit interne renforce le système de contrôle interne dans nos entreprises.

Mots clés : contrôle interne ; l'audit interne ; système d'évaluation ; impact ; environnement.

Abstract

This study seeks to understand and explain the impact of internal audit in strengthening the internal control system within Malian service provider companies. The word internal control is misunderstood here in Mali by many professionals who think that control means control in the sense of inspecting operational staff of their daily tasks. It is necessary to understand internal control in the Anglo-Saxon sense, which means "to control the activities of companies, organizations, etc." Internal audit, which seeks to assess the control system, to highlight the strengths and weaknesses of the system and to propose corrective measures to the corporate governance in order to improve the existing system. It shows leaders and managers how the system is performing in achieving its objectives.

The results obtained show that internal audit strengthens the internal control system in our companies.

Keywords : internal control; internal audit; evaluation system; impact; environment.

Introduction

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit interne ou externe à l'organisation. (Hilmi, 2014) Ces différents environnements peuvent influencer la pratique de l'audit interne. Il est donc essentiel de se conformer aux « *Normes Internationales de la Pratique de l'Audit Interne proposées par l'IIA* » pour que les auditeurs internes assument pleinement leurs responsabilités tout en restant objectif et impartial dans leurs jugements.

L'auditeur interne a pour mission d'évaluer et de juger l'ensemble des dispositifs : règles, procédures, méthodes, organisation, système d'information etc. Cet ensemble de dispositif « appelé » système du contrôle interne que tout manager doit mettre en place pour le fonctionnement correct de son organisation.

Toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées doivent veiller à mettre en place des systèmes qui leurs permettent d'assurer la pérennité, le partage et l'amélioration continue de leurs affaires. Cet horizon ne peut être atteint sans un bon dispositif de contrôle efficace et efficient. Ce dispositif étant mal compris pour beaucoup de professionnels et beaucoup d'étudiants qui l'interprètent dans le sens français « contrôle interne = faire une inspection à l'intérieur des entités ».

C'est pourquoi, il est utile d'apporter un éclairage théorique sur la notion de « contrôle interne ». En se référant à la définition donnée par le référentiel COSO 2013 « *Committee of sponsoring organisation of the treadway commission* » qui définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ».

L'objectif de cette étude est de faire comprendre l'impact de l'audit interne dans le renforcement des dispositifs de contrôle interne dans l'atteinte des objectifs des entreprises maliennes prestataires de service. Puisque chaque entreprise a des objectifs et se force à les atteindre en se basant sur l'efficacité de son système de contrôle interne et l'audit doit toujours être présent pour l'évaluer et chercher à rendre ce dispositif efficace en faisant des propositions de correction des faiblesses constatées.

Pour mener cette étude nous nous sommes posés la question suivante, l'audit interne peut-il renforcer le dispositif de contrôle interne dans les entités maliennes prestataires de service ?

Pour la rédaction de cet article, nous avons adopté le plan ci-après : dans un premier point (1), nous allons aborder la notion du contrôle interne, dans un deuxième (2) point nous allons parler de la recension des revues de la littérature, le troisième point (3), nous expliquons notre démarche méthodologique de la recherche, le quatrième (4) et le (5) points, nous allons montrer le résultat obtenu et y faire la discussion.

1. Le mot contrôle dans le contrôle interne :

- Dans le contrôle interne, le mot contrôle est un faux ami.

Chez les Anglo-saxons « Internal Control » :

- To control veut dire « maîtriser » ; c'est-à-dire maîtriser les activités de son entité ;
- To check veut dire « contrôler » ; c'est-à-dire contrôler, inspecter les activités de son entité

Donc en anglais il s'agit d'un état d'esprit ;

Chez les francophones :

- Contrôler veut dire « inspecter, contrôler les activités, contrôler les processus..., » d'une entité ;

Donc en Français, il s'agit d'une action,

L'important : lorsqu'on parle de contrôle interne, il faut l'entendre comme un état d'esprit, une mentalité et non pas comme une action, une fonction. Il se matérialise par un ensemble de mesures, moyens et méthodes. Nous allons évoquer la revue de la littérature pour comprendre la perception des uns et des autres par rapport au mot contrôle interne.

2. Revue de la littérature :

L'implication croissante de l'audit interne et des services de contrôle interne dans la mise en place et dans l'amélioration des dispositifs de contrôle interne et de management des risques en fait des interlocuteurs privilégiés des instances de gouvernance. Au-delà de l'amélioration de l'environnement de contrôle (lié à la promotion d'une culture éthique) et de la gestion de risques spécifiques, tel que le risque de fraude, la direction générale et le comité d'audit s'appuieront de plus en plus sur les fonctions d'audit et de contrôle internes pour obtenir une assurance sur l'efficacité des processus déployés. **(Louis Vaurs, Délégué Général, IFACI), les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009.**

Les responsables du contrôle interne définissent principalement leur valeur ajoutée par leur vision d'ensemble des risques, l'amélioration et la fiabilisation des procédures et la sécurisation

des activités. **(Louis Vaurs, Délégué Général, IFACI), les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009.**

En France, les responsables de l'audit interne mettent particulièrement l'accent sur l'assurance relative au processus de gestion des risques et à la conformité réglementaire. **(IFACI, 2016)**

Enquête mondiale CBOK¹ 2015 auprès des parties prenantes de l'audit interne.

L'audit interne s'affirme comme un partenaire clé des Directions générales et des Comités d'audit en leur apportant des informations précieuses sur les risques et les systèmes de contrôle interne.

Alors que l'audit interne est depuis longtemps une « fonction », clairement identifiée et organisée autour de pratiques professionnelles, et que le management des risques a progressivement acquis ce statut, notamment depuis la publication du COSO II, le contrôle interne est encore considéré non comme une fonction mais comme un dispositif. Entièrement pris en charge par l'ensemble de l'entreprise, il relève de la responsabilité de la chaîne hiérarchique et de gouvernance, depuis le Conseil d'Administration jusqu'au collaborateur de base (Hilmi, 2013).

La supervision de la qualité de l'information comptable et du contrôle interne des entités est confiée au Comité d'audit par le conseil d'administration (Birkett, 1986).

La Direction générale, les Directions opérationnelles et les Directions fonctionnelles sont les parties prenantes le plus souvent citées par les responsables d'audit interne comme collaboratrices à l'analyse des risques dans l'optique de l'établissement du plan d'audit. **(Louis Vaurs Florence Fradin). Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France, IFACI, 2005.**

Le contrôle interne est un outil managérial qui aide les entités à aboutir aux objectifs assignés. Le bon fonctionnement d'un « système de contrôle interne » pousse les entreprises à développer, de façon efficiente, les dispositifs de management qui s'habituent aux évolutions de l'environnement socio-économique et cherchent à maintenir le niveau de risques acceptables (Hilmi et Ez-zarzari 2020).

En 1948 Bertrand Fain et Victor Faure proposent dans leur ouvrage, (la révision comptable) : « le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service

¹ Le CBOK (Common Body of Knowledge) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale.

comptable, visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes ».

La définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables (organisme américain) : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

En 1989 l'International Fédération of accountants (IFAC) propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise, mais en précisant qu'il concerne notamment les enregistrements comptables, et qui lui fixe pour rôle à la fois de faire et de prévenir : « le système de contrôle interne est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptées par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de la fraude et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable ».

Le référentiel COSO « *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* » a fourni une définition du contrôle interne : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs concernant une ou plusieurs catégories :

- ✓ Efficacité et efficience des opérations ;
- ✓ La fiabilité de l'information financière ;
- ✓ La conformité aux lois et réglementations.

Selon le référentiel COCO (Criteria of Control Committee) : « le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui font partie des trois catégories suivantes :

- ✓ Efficacité et l'efficience du fonctionnement ;
- ✓ Fiabilité de l'information interne et externe ;
- ✓ Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques interne.

Le COSO met l'accent sur les acteurs de l'organisation, alors que le COCO met l'accent sur les moyens mis en œuvre.

Pour Turnbull : « un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entité qui, combinés :

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

Selon le CDR AMF, « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

En fait, le contrôle interne se traduit dans les faits par deux aspects complémentaires : **l'état d'esprit** ainsi que **l'ensemble des moyens, méthodes et mesures**.

Un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'entreprise : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la bonne marche.

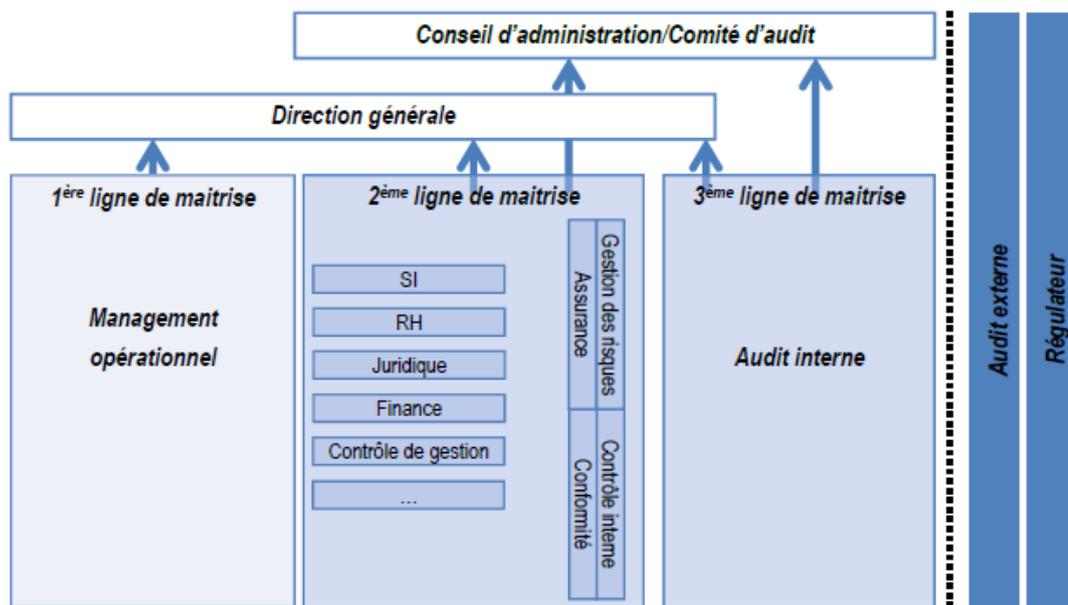
Un ensemble de moyens, mesures et méthodes pour y parvenir et notamment des règles éthiques qui impliquent la transparence, la rigueur, la souplesse et l'esprit de collaboration.

Afin de maintenir cette méthode, un « système de maîtrise des risques » spécifie quatre (4) types d'acteurs : sous l'égide de l'instance dirigeante et des organes de surveillance de l'entité, « *la première ligne de maîtrise distingue ceux qui mettent en œuvre opérationnellement les politiques de l'entité et gèrent au quotidien les risques associés de ceux qui, de manière fonctionnelle, supportent, complètent et coordonnent les actions de maîtrise, mais aussi*

vérifient que ces actions opérationnelles sont réalisées. Il s'agit de la seconde ligne de maîtrise. La troisième ligne est constituée par ceux qui donnent une assurance raisonnable et indépendante sur l'efficacité du système de contrôle interne ; il s'agit de l'audit interne ou des corps similaires. Enfin, sont positionnés en dehors du périmètre interne les acteurs externes à l'administration, tels que les auditeurs externes » (Institut of Internal Auditors (IIA)).

Pour **Institut of Internal Auditors (IIA)**, « *L'organisation, selon les composantes du contrôle interne, associant tous les acteurs permet de clarifier les rôles et les responsabilités, de connaître et maîtriser les processus d'atteindre des objectifs et de fluidifier les flux d'informations entre les parties. Au final, la prise de décision est éclairée et rendue plus fiable et sûre, participant ainsi à une bonne gouvernance* ». Nous allons vous proposer le tableau de **Modèle de trois lignes de défense : fonctions participant au système de maîtrise globale des risques.**

Tableau N°01. Le tableau de modelé de trois lignes de défense :



Source : Institut of Internal Auditors (IIA).

Le « système de maîtrise des risques » s'explique autour des critères relatifs à « *l'organisation, à la documentation et à la traçabilité* ».

Toute entité qui veut maintenir la maîtrise des risques associés à l'atteinte des objectifs doit intégrer ces trois critères.

Pour ce faire, le développement d'un « système de contrôle interne » doit s'appuyer sur un processus continu intégrant tous les processus et les activités.

Les référentiels de contrôle interne sont centralisés en un lieu unique permettant de garantir l'homogénéité des méthodes, outils et documents produits, mais également de faciliter l'accès à ces référentiels par les fonctions de pilotage tels que l'audit interne, la qualité ou le contrôle de gestion.

Le pilotage du contrôle interne s'inscrit dans une démarche courante de management. Il convient de veiller à la pertinence et à l'adéquation du dispositif de pilotage du contrôle interne : selon la taille de l'entité, une structure spécialisée peut prendre en charge la surveillance permanente du système, sans pour autant se substituer aux directeurs opérationnels, responsables directs du contrôle interne.

De toutes les façons, « *la structure du contrôle interne passe par la mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation pour chaque processus et activité, placé sous la responsabilité du manager opérationnel* ».) [IIA, COSO92, COSO2013, COSO2004, COSO2017, IFACI]

Dans la réalité, une entité organisationnelle est fréquemment chargée, en tant que « fonction », de l'animation et du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Le contrôle interne n'est pas une activité nouvelle pour les entreprises, car chacun « fait du contrôle interne » sans le savoir tout au long de la chaîne hiérarchique dès lors qu'il s'assure de façon régulière du bon fonctionnement de son activité, ce qui est nouveau c'est d'en faire un sujet en soi et une fonction. (IFACI, enquête 2005).

Pour assurer sa pérennité et son développement, toute organisation qu'elle soit publique ou privée, doit se fixer des Objectifs. Une fois cet horizon stratégique établi, il s'agit de définir les moyens nécessaires pour y parvenir.

Le contrôle interne est donc un élément fondamental de l'environnement de contrôle de toute structure, quels que soient sa taille, son secteur d'activité, son environnement.

En fin le contrôle interne comme tout système organisationnel, est naturellement sujet à des défaillances. Les évolutions externes ou internes impactent systématiquement le système de contrôle interne qui doit s'adapter en permanence. Afin de s'assurer que ces dispositifs de contrôle remplissent parfaitement leurs rôles, les directions générales des organisations se dotent d'un « outil » d'évaluation et de surveillance du système de contrôle, il s'agit bien évidemment de l'activité d'audit interne.

Dans ce rôle d'appréciation de l'existence, de la bonne application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, l'audit pourrait donc être qualifié comme étant « le contrôle du contrôle (interne) ».

Cet enchaînement d'étapes : (Objectifs- Risques- Contrôle Interne- Audit) constitue le fondement du processus de contrôle des organisations.

Le contrôle interne donne une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques, de son atteinte des objectifs (de rentabilité) d'une organisation, en ce sens il se préoccupe des intérêts, des attentes des actionnaires ou les instances de tutelle.

L'audit interne décèle les problèmes et formulent des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution.

Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3 R » : Rechercher, Reconnaître, Remédier aux faiblesses de l'organisation.

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. (**IFACI**)², « **Cadre de référence International des Pratiques Professionnelles et de l'audit interne** ». **Edition 2013**).

L'audit interne et le contrôle interne sont donc des mécanismes importants dans le processus de gouvernance d'entreprise. Cependant, les différents scandales qui ont marqué la dernière décennie, impliquant des entreprises avec une régularité embarrassante remettent en cause le rôle de l'audit et du contrôle interne (Hilmi et Fatine, 2022).

Tenir les procédures de contrôle interne efficace permettra d'obtenir la coordination nécessaire aux comportements de tous les acteurs (dirigeants, salariés, clients, sous-traitants, fournisseurs notamment).

3. Méthodologie adoptée :

La méthodologie est la démarche générale structurée qui permet d'étudier un phénomène de recherche (HLADY RISPAL, 2002). Le choix de la démarche de recherche est une subtile dévolution reliant (*problématique de recherche, cadre théorique et volonté démonstrative du chercheur en fonction de l'objet étudié*).

3.1. Une approche qualitative :

Le choix d'une approche qualitative est buté par le caractère exploratoire de notre recherche. C'est un mode d'argumentation hypothético-inductif qui procure une importance capitale au vécu des acteurs. L'analyse qualitative, est une démarche discursive de reformulation,

² Institut Français d'audit et de contrôle interne IFACI), « Cadre de référence International des Pratiques Professionnelles et de l'audit interne », édition 2013.)

d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Elle n'exige aucune quantification pour être validée même si cette dernière peut être mobilisée, souhaitant davantage poursuivre un objectif de découverte et de construction de sens. (Paillé Mucchielli, 2003).

Ainsi pour Wacheux (1996, P.15), la mise en œuvre d'un déroulement de recherche qualitatif, c'est de chercher à comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. Cité par KEITA.A & THERA.S. (2022) « La responsabilité de l'audit interne dans l'atteinte des objectifs des entreprises: cas des entreprises maliennes.», Revue Française d'Economie et de Gestion« Volume 3 : Numéro 7 » pp :281 –294.

La méthode qualitative est une méthode des sciences humaines qui recherchent, expliquent, évaluent des phénomènes (*visibles ou cachés*). Ces derniers, ne sont pas mesurables. Exemple, *une croyance, une procédure de décision...*). Ils ont des distinctifs des « *faits humains* » (Mucchielli, 1994). Pour cette approche nous avons passé par l'inductive.

3.2. La méthode inductive :

Elle consiste à des généralisations à partir du particulier. On observe alors des caractéristiques précises des individus (*objets*) d'une classe et on cherche à démontrer le moyen de généraliser ces caractéristiques à l'ensemble de la classe contemplée. C'est la (*succession, observation-analyse-interprétation-généralisation*). Cette technique s'appuie beaucoup sur une inférence statistique (tests qui permettent de mesurer la possibilité de généralisation-extrapolation).

Pour réaliser cette étude sur les entreprises maliennes prestataires de service, nous avons adopté une démarche qualitative et un positionnement interprétativiste.

▪ Techniques et outils de collecte des données :

Selon Thiétart & al. (2014), la collecte des données est un élément déterminant du processus de recherche en sciences de gestion. Elle consiste à rassembler les informations sur lesquelles le chercheur fonde sa recherche.

• La méthode de collecte de données dans une recherche qualitative :

Pour l'approche qualitative en Sciences de Gestion, il existe trois (3) grandes techniques d'enquête selon A. Jolibert & P. Joudan (2012): la réunion, l'entretien et l'observation.

- La réunion: est un échange d'opinion entre plusieurs personnes sous la responsabilité d'un animateur;
- L'observation est une technique de collectes de données primaires ostensibles et auditables. [M. L Gavard-perret, D. Gotteland, C. Haon. C et al, Jolibert. A, 2012]

définissent l'observation comme « *une stratégie particulière d'interaction avec le terrain* ».

- Selon ces auteurs, l'entretien se définit comme une rencontre interpersonnelle donnant lieu à une interaction essentiellement verbale.

Sur la base de ces propositions des définitions nous avons opté pour l'entretien. Il est l'un des instruments privilégiés des études qualitatives compte tenu de la richesse des informations générées et de sa facilité lors de l'administration.

La méthode de collecte de données **que nous avons utilisée est les entretiens semi-directifs**, avec une technique d'échantillonnage par choix raisonné.

Le tableau suivant nous donne une explication des techniques, outils et les cibles des méthodes des collectes des données utilisées.

Tableau N°02. Les techniques de collecte des données

Techniques	Outils	Cibles
Entretien individuel semi-directif	Guide d'entretien	Les administrateurs indépendant membre du comité d'audit et les auditeurs internes travaillant dans les établissements financiers au Mali.

Source: Auteurs.

Le tableau ci-dessous explique le profil des interviewés et le temps écoulé dans les entretiens semi-directif.

Tableau N°03. Profil des interviewés et le temps écoulé dans les entretiens semi-directif

Int	Profil	Temps écoulé
Int1	Auditeur interne	45mn
Int2	Auditeur interne	45mn
Int3	Auditeur interne	45mn
Int4	Administrateur indépendant	35mn
Int5	Administrateur indépendant	45mn
Int6	Administrateur indépendant	40mn
Int7	Auditeur interne	45mn
Int8	Auditeur interne	45mn
Int9	Administrateur indépendant	45mn

Int10	Auditeur interne	45mn
Int11	Auditeur interne	45mn

Source : Auteurs

Les entretiens semi-directif a concerné 11 intervenants dont 7 auditeurs internes et 4 administrateurs indépendant membre de comité d'audit et le temps imparti pour les entretiens était fixé à 45 mn par entretien.

4. Résultats obtenus :

Les résultats sont obtenus à l'issue d'un entretien semi- directif auprès des acteurs qui sont dans le domaine de prestation de service des entités maliennes. Leurs opinions, leurs compréhensions du phénomène étudié nous ont fourni les éléments de réponses suivants. Ces réponses ont été transcrites et codifiées selon l'éthique de la recherche.

- ❖ Selon **Int1**, chez nous ici au niveau de la Direction on a plusieurs divisions on a la division d'audit, on a la division de contrôle interne, et management de risque ; à travers cela on arrive à identifier les risques et les aléas, au quels l'entreprise est exposée. On arrive aussi à identifier les différents business plans, les mesures qui peuvent mettre en œuvre pour atténuer ces risques et les aléas aussi à identifier qui doivent permettre au quotidien qu'est-ce peut m'empêcher de mettre en œuvre cela et cela, qu'est ce je peux faire pour contourner ces aléas parce que dans la vie il y a toujours des aléas, des contraintes. Qu'est-ce qu'on peut mettre en œuvre pour contourner ces contraintes et maitriser les différents risques auxquels l'entreprise est exposée. Cela nous permet d'améliorer notre dispositif de contrôle. Donc la fonction de contrôle interne elle est vraiment complémentaire à la fonction de l'audit interne. Quand l'auditeur fini son rapport, il y'a certaines de ses recommandations qui vont carrément se traduire en contrôle interne. ***Le contrôle est pris ici dans le sens de l'inspection.***

Dernière, on va mettre en place des contrôles qui peut être mensuel, trimestriel, semestriel et annuel en fonction de la criticité des risques auxquels on est confronté. La fonction de contrôle interne vient en complément pour mettre ces contrôles de manière récurrente et s'assurer que les défaillances qui ont été constatées par les auditeurs au niveau du dispositif de contrôle interne, de l'année dernière, ce risque est maitrisé et cela prouve que les opérationnels ont maitrisé le processus (**Int1**).

Nous vérifions tous les mois s'ils ont maitrisé le processus. C'est beaucoup de choses, cela peut être lié à la fonction comptable, au processus de recouvrement, au système d'information

puisque'il faut maîtriser la sécurité du Système d'information. De fois il peut y avoir de contrôle pendant l'audit, justement pour voir si toutes les sécurités sont mises en place, au niveau de système d'information pour nous préserver de risque de fraudes de détournement, de risque informatique.

Derrière la fonction d'audit, suit aussi la mise en œuvre des recommandations. Certaines recommandations se traduisent aussi au renforcement du système du contrôle interne pour pallier au erreurs récurrentes. Cela peut se faire de façon trimestrielle, semestrielle et même annuelle (**Int1**).

On va identifier ceux-ci avec les opérationnels concernés en leur demandant ce qui les empêchent de maîtriser les risques. Quels sont les aléas, quels sont les contraintes qui les empêchent de maîtriser et voir ensemble comment mettre en place les recommandations et ou pour un bon dispositif du contrôle interne. C'est en cela que ; la fonction d'audit crée une vraie valeur ajoutée au sein des organisations et des entreprises, c'est en cela que la fonction d'audit interne contribue au renforcement du dispositif du système du contrôle interne dans nos entités. Non seulement elle les aide à être efficient et elle les aide aussi à atténuer les risques (**Int2**).

Les auditeurs n'agissent pas en inspecteur et non plus en policier. Ils sont là pour s'assurer que les procédures, les processus sont maîtrisés du fait que le dispositif du contrôle interne mise en place permet de maîtriser les activités de l'entreprise (**Int1**).

- ❖ Le Contrôle interne et l'audit interne : les deux sont séparés, on a la division d'audit interne et on a la division contrôle interne. Nous faisons le planning d'audit annuel selon un exercice. On ne peut pas tout auditer, déjà le planning découle de la cartographie des risques. Les activités les plus risquées, le processus le plus risqué sont audités de manière prioritaire, il peut y avoir aussi des demandes spécifiques des uns, et des autres pour pouvoir auditer d'autres processus. Maintenant l'audit va auditer le processus de A à Z à travers les éléments d'entrées, le processus lui-même et les éléments de sorties.

Par contre le contrôle interne c'est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité... l'audit interne doit contrôler toutes les activités au sein d'une entreprise y compris, les activités spécifiques, l'activité au sein d'un processus qui est une activité à risque. Ils doivent faire mensuellement, un rapport sur le contrôle interne, par exemple cela peut être le contrôle de l'accès sur le système d'information. Ils regardent est ce que les personnes qui accèdent à tel ou tel système d'information sont habilitées. Est-ce que les tâches sont séparées, est ce que celui qui initie quelque chose, est ce

que c'est celui qui le valide. Ce sont des choses comme cela qu'il contrôle sinon ils vont auditer tout est un processus de bout en bout (**Int2**).

- ❖ Le dispositif de Contrôle Interne mis en place au sein d'une entreprise peut être amélioré par la fonction d'audit interne afin d'aider les entreprises maliennes à atteindre leurs objectifs, des gestions des risques et de gouvernance, cela en agissant sur trois (3) choses **1.** En agissant avec objectivité, **2.** en agissant avec l'assurance, **3.** en agissant avec la force des propositions (propositions values). Une fois que l'audit arrive à faire cela, le système de contrôle interne sera bien évidemment amélioré et cela pour créer de la valeur ajoutée (**Int3**).

Merci, mais vous avez parlé de l'assurance qu'est-ce que vous voulez dire par là : c'est par rapport aux missions qu'ils doivent faire parce que ça vise à donner une meilleure amélioration des dispositifs de contrôle interne pour la maîtrise des risques. Une fois qu'on a adopté une démarche indépendante et objective et qu'on agit sur les trois leviers (dispositif de contrôle interne, management des risques et de gouvernance), avec indépendance et impartialité, on arrivera à créer de la valeur ajoutée, c'est de cela pour moi le volet assurance. Parce que la présence de la fonction d'audit interne n'est pas une garantie absolue, cela permet de donner beaucoup plus une assurance que l'ensemble des mécanismes sont mis en œuvre pour que le but et les objectif fixés par l'organisme soient atteints (**Int3**).

- ❖ Il faut relever les défis auxquels l'entreprise fait face, le défis institutionnel (texte juridique et statutaire), le défis de la gouvernance organisationnel et fonctionnel (manuel de procédure), opérationnel (métier de l'entreprise ou son activité), de contrôle de qualité de produit et le positionnement concurrentiel sur le marché domestique et international. En relevant ces défis cela va permettre de nous assurer que le dispositif du contrôle interne est fort (force du contrôle interne) et cela permet aux entreprises maliennes d'atteindre leurs objectifs (**Int4**).
- ❖ Le système de contrôle interne mise en place permet de recueillir toutes les informations financières dans le délai requise pour la bonne prise de décision (**Int5**).
- ❖ Le rôle de l'audit interne : C'est de s'assurer du fonctionnement correct du dispositif du contrôle interne, et que les risques ne soient pas des risques qui affectent l'organisation. C'est de s'assurer que l'organisation a mis en place un système adéquate, pour l'atteinte des objectifs d'une part et de permettre la facilitation de la circulation de l'information de manière exacte et exhaustive. Parce que aujourd'hui toutes les organisations sont confrontées à d'énormes risques (**Int6**).

- ❖ Il y a un lien fonctionnel entre le contrôle interne, l'audit interne, le comité d'audit, le comité de conformité et le comité des risques. Les auditeurs internes adressent directement leurs rapports au comité d'audit qui est une émanation du conseil d'administration. Ce comité est composé d'administrateurs qui doivent faire des recommandations au conseil d'administration.

Mon problème, c'est de comprendre comment l'audit interne peut contribuer à l'amélioration du dispositif du contrôle interne dans nos entités ? chercheur.

Pour moi, l'audit interne définit par IIA comme étant « 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 gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour les améliorer ». Quant au contrôle interne définit par le **COSO2013** comme étant (un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité) (**Int6**).

Les objectifs du contrôle interne : les objectifs du contrôle interne peuvent se résumer aux quatre éléments suivants :

- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources ;
- Sauvegarde du patrimoine ;
- La qualité des informations

Ce dispositif de contrôle est mis en place pour permettre au gestionnaire de voir clairement sa manière de gérer les choses et pour le gouvernement d'entreprise de comment s'orienter et prendre des bonnes décisions de gestion. Il permet également de voir si notre organisation ou la société fonctionne convenablement aux lois, aux dispositions réglementaires légales du pays. Même à nos propres dispositions que nous avons prises. Le contrôle interne c'est une fonction permanente. A chaque niveau de l'organisation, chaque niveau de l'activité de l'organisation. On a mis des hommes qui vont vérifier si les choses se passent correctement. S'il y a des risques qui adviennent et ces risques-là s'ils adviennent quels seront les conséquences pour notre organisation ? L'audit interne n'intervient pas au jour et le jour. Mais quand il intervient, il évalue le système du contrôle interne pour connaître ses forces à encourager et ses faiblesses à corriger. La mise en œuvre de ses recommandations renforce le système du contrôle interne.

Son intervention dépend de mandat que le conseil ou le Directeur général va lui donner en fonction des cartographies des risques élaborés à cet effet. Chez nous le mandat n'est pas donné par la direction générale, le mandat est donné par le conseil d'administration (**Int7**).

- ❖ Comme tu l'as dit, en début d'année, ils vont voir la cartographie de risque. On a identifié les risques on va évaluer les risques et on va les circonscrire, est ce que on peut l'éviter ? est-ce que on peut l'accepter ? cela va déterminer, c'est qu'on appelle l'appétence aux risques. Donc l'audit interne dans son travail évalue au niveau de chaque entité de l'organisation, le respect de procédure, si la procédure n'est pas respectée, quel est le risque qui en cours (**Int8**).
- ❖ L'audit interne s'intéresse toujours au processus (dispositif du contrôle interne) et aux procédures, avec comme objectif d'améliorer l'existant (**Int9**).
- ❖ Le contrôle et l'inspection c'est pratiquement la même chose, le contrôle interne est une tâche permanente, tous les corps du métier au niveau de la banque, le contrôle interne doit vérifier, les caissiers, les agents de crédit, les dossiers du crédit sont-ils à jours, est ce que on a les demandes des clients, est ce que on a les états certifiés. Donc le contrôle va vérifier tous ce qu'il y a comme opération, comme activité c'est une tâche permanente de la banque (**int10**). Le contrôle interne est considéré ici comme inspection Selon cet auteur.

Cela est différent du contrôle interne dont nous voulons son renforcement par l'audit interne par rapport à son amélioration et à sa mise en place dans nos organisations.

Le contrôle est pris ici dans le sens de l'inspection et non dans le sens de dispositif de contrôle interne.

- ❖ Le contrôle interne va faire l'inspection de la direction des moyens généraux, ils vont faire ressortir ce qui n'est pas conforme à nos procédures, ils vont faire un rapport et la direction générale va demander à la direction concernée de faire en sorte que les recommandations soient intégrées. (**Int11**).

Donc vous voyez les différents niveaux de contrôle : le 1^{er} niveau c'est les opérationnels, le 2^{ème} niveau de contrôle c'est l'audit interne et le contrôle interne, le 3^{ème} niveau de contrôle c'est le conseil d'administration. Donc tout cela, c'est pour la gestion des risques (**Int11**). Le **contrôle est pris ici dans le sens de l'inspection**.

5. Discussion:

De plus, selon (Pigé, 2002), les défaillances du contrôle interne dans le cas d'Enron sont imputables en partie à l'opportunisme du directeur financier à travers le détournement des procédures d'approbation du groupe de leur finalité ou les transgressions purement et simplement des mêmes procédures pour permettre à Enron de continuer à afficher des performances sans commune mesure avec toutes ces informations, constituent la banque de données de l'entreprise.

Aussi, selon (Lamkaraf et Zaam, 2019), « l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise à travers l'évaluation du système de contrôle interne, la gestion des risques et la réduction d'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes de l'entreprise ». Mais, la culture de l'organisation et son influence sur le management des risques, les valeurs éthiques, les comportements souhaités, et le ton donné par la direction sont des facteurs sous-jacents communs et importants qui stimulent et accompagnent les efforts de préservation et de création de valeur.

Par ailleurs, selon (Bertin, 2011), l'éthique et l'intégrité des dirigeants sont le fruit de la « culture d'entreprise », qui se matérialise dans des normes d'éthique et de conduite, ainsi que dans les méthodes utilisées pour communiquer et développer celles-ci au sein de l'entreprise.

En définitive, selon (COSO, 2017), la culture souhaitée correspond aux valeurs éthiques, aux comportements souhaités et à la compréhension du risque de l'entité.

Conclusion

Au vu de ce qui précède, nous pouvons considérer le dispositif du contrôle, comme incontournable dans les entreprises et que sa qualité diffère en fonction de la culture qui règne dans l'entreprise. Il est nécessaire de garder à l'esprit que :

- ✓ Le contrôle interne est mis en œuvre par tout le monde (tous les acteurs de l'entreprise),
- ✓ Il ne concerne pas seulement le monde des entreprises, mais toutes les organisations ;
- ✓ Le contrôle interne ne peut fournir qu'une « assurance raisonnable » et non absolue ;
- ✓ Le contrôle interne est un état d'esprit, il se matérialise par l'ensemble des mesures, moyens et méthodes ;
- ✓ Le contrôle interne est universel : il concerne toutes les activités de l'entreprise ;

Il ressort des résultats que l'audit interne et le contrôle interne contribuent à la bonne gouvernance des entreprises à travers la réduction d'asymétrie d'information mais aussi la prévention et le traitement des risques.

L'audit interne renforce l'efficacité de la gouvernance de l'organisation à travers l'évaluation du système de contrôle interne et la mise en oeuvre de ses recommandations visant à corriger les faiblesses constatées. Il améliore de façon qualitative la bonne gouvernance d'entreprise d'une part et d'autre part, contribue à créer de la valeur ajoutée.

Cela est confirmé par (Lemoigne, 1974) qui a montré que le contrôle interne participe à la fiabilisation des informations produites et transmises, mais aussi des informations obtenues de l'extérieur. La fiabilité de l'information est l'un des objectifs fondamentaux du contrôle interne.

BIBLIOGRAPHIE :

- Conseil de l'ordre des Experts-Comptables. (1977). « Le controle interne»;
- COCO. (s.d.). « Criteria of Control Committee»;
- COSO 2 . (1992). « Référentiel du controle interne »
- Faure, B. F. (1948). La révision comptable.
- Fradin, L. V. (2005). Résultat de l'enquete sur la pratique de l'audit interne. France: IFACI.
- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, 0(8). Doi : <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3502>
- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. Revue marocaine de recherche en management et marketing, (8).
- HILMI, Y., & EZ-ZARZARI , Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley : Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 4(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/545>
- Hilmi, Y. (2014). Degré d'intégration de l'audit interne et performance des entreprises marocaines/cas de la région de rabat-sale-Zemmour-Zaïr.
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. International Journal of Performance and Organizations, 1(1), 45-50.
- IFACI. (2013). « Cadre de référence International des Pratiques Professionnelles et de l'audit interne ». France.
- IFACI. (2016). Enquete mondial CBOOK 2015 auprès des parties prenantes de l'audit interne.
- Institut of Internal Auditors (IIA) (S.D), t. e. (s.d.). Modèle de trois lignes de défense : fonctions participant au système de maitrise globale des risques. France.
- Louis Vaurs Florence Fradin IFACI. (2005). Résultat de l'enquete sur la pratique de l'audit interne . France.
- Louis Vaurs, D. G. (2009). Pratiques de l'audit et du controle interne. France.
- Louis Vaurs, D. G. (2016). Les pratiques de l'audit et du controle interne. France: IFACI.
- . Thietart, R.-A. (2014). Méthode de recherche en Management. (DUNOD, Éd.)
- RISPAL, H. (2002). Méthodologie de la recherche.
- The Institute of Internal (I I A). (2016). perspectives internationales nouvelles tendances.

La loi des Sarbanes Oxley Acte (SOX), adoptée le 30 juillet 2002 par les USA 35. BADA I. & NOUATIN G.S. (2022) « Influence de l'audit et du contrôle interne sur les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 865 – 888.

KEITA.A & THERA.S. (2022) « La responsabilité de l'audit interne dans l'atteinte des objectifs des entreprises: cas des entreprises maliennes.», Revue Française d'Economie et de Gestion« Volume 3 : Numéro 7 » pp :281 –294