

# **Implication de l'auditeur interne dans le management des risques : Etude comparative entre le contexte Français et Tunisien**

## **Résumé**

L'objectif de l'article est d'analyser l'implication des auditeurs internes dans le processus de management des risques à ses différents niveaux d'intervention.

Pour ce, nous adoptons une étude exploratoire comparative qui s'est basée sur des entretiens adressés à des auditeurs internes français et tunisiens opérant dans les sociétés cotées. Nous concluons que leur implication dépend de leur perception du risque, du contexte local et de l'enracinement de la culture de risque.

L'intérêt de ce papier est d'explorer la pratique de l'audit interne dans un contexte émergent d'un côté et dans un contexte plus développé d'un autre afin de dresser une typologie des interventions. Cette problématique, qui n'a pas fait l'objet d'un grand intérêt académique, est génératrice d'un apport théorique de valeur mais se caractérise par la non généralisation des résultats qui limite toute recherche qualitative.

**Mots clés : Audit interne, Implication, Management des risques, Tunisie, France.**

## **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze the implication of internal auditors in the risk management process at its different levels of intervention. For this, we adopt a comparative exploratory study based on interviews addressed to French and Tunisian internal auditors operating in listed companies. We conclude that their implication depends on their perception and the implanting of the culture of risk.

The interest of this paper is to explore the practice of internal audit in an emerging context on one side and in a more developed context in order to set up a typology of the interventions. This area, which has not been the subject of great academic interest, is generating a theoretical contribution but is characterized by the non-generalization of results that limits any qualitative research.

**Keywords : Internal Audit, Implication, Risk management, Tunisia, France.**

## 1. Introduction

Soumises aux pressions économiques et médiatiques et à une concurrence accrue, les entreprises sont tenues de s'adapter rapidement à un environnement incertain. Dans ce cadre, la rénovation du métier de l'audit interne s'avère indispensable afin d'accompagner le changement qui affecte la profession et d'offrir un cadre adapté à l'action moderne de l'audit. En effet, l'extension affirmée de la sphère d'intervention de l'audit interne au management des risques est une véritable opportunité pour les entreprises qui leur permet de confier à l'équipe d'audit de multiples défis.

Cette intervention ne se limite plus à un rôle traditionnel d'émission d'un avis indépendant sur l'adéquation, l'application et l'efficacité du dispositif de contrôle mis en place par les dirigeants. Elle connaît une vocation managériale plus large qui intègre à ses principales responsabilités l'évaluation, la gestion et la communication des risques.

Dans cette perspective, l'audit doit s'adapter continuellement pour intégrer les incertitudes liées à un environnement en profonde mutation qui exige une transformation parfaite du mode de management des organisations. La sensibilisation croissante à la problématique de risques fait que l'audit s'affirme dans sa méthodologie comme une approche par les risques.

Dans ce contexte, Fautrat (2006) déclare « Adieu alors à l'audit régalien, à l'audit d'habitude et à l'audit d'alibi. » L'audit interne « s'élargit vers de nouvelles frontières. On entre dans ce début de siècle officiellement dans la philosophie de la valeur. »

Dans le cadre de notre recherche, nous essayons de mettre en lumière l'implication des auditeurs dans le processus de management des risques.

Cette question doit être appréhendée à deux niveaux. Théoriquement, une étude approfondie des publications en audit interne et management des risques permettra de déterminer les orientations en la matière, avant de pouvoir déceler les raisons de cet intérêt académique à la question.

Nous remarquons néanmoins le manque de recherches saillantes ayant traité ce sujet. Pour cette raison il sera judicieux de s'orienter vers le terrain afin de saisir la réalité du phénomène. Bien sûr cette analyse ne peut être exhaustive, une limitation dans le contexte géographique et chronologique s'impose. Pour ce, nous allons nous concentrer sur une étude comparative entre le contexte Français et le contexte Tunisien.

## 2. Contexte théorique de Management des risques

Les notions du risque et sa gestion ont suivi une longue progression historique. Dès lors, Spira (2003) propose que le risque est dû principalement à des événements naturels aléatoires et par conséquent le management des risques était absent. Elle évoque que l'évolution du risque se manifeste par sa métamorphose d'un risque naturel qui échappe à la volonté de l'Homme et donc un concept marginalisé à un risque gérable qui peut être maîtrisé et d'origines connues. Ainsi, le risque devient associé aux conséquences non anticipées de l'action humaine plutôt que le produit des « acts of God » d'où l'approche épistémologique qui préconise que le risque est un événement objectif et mesurable (Lupton, 1999). Cette évolution de la notion a été accompagnée par l'institutionnalisation du management des risques (Beck, 1997) et sa perception comme une réponse à des stimuli externes.

Pour ce, la conceptualisation de management des risques est pragmatique mais évolutive. Ce processus qui génère des directives basées sur des procédures formelles (Rayner, 1992) est considéré comme méthodique, systémique, répétitif et itératif aidant à la prise des décisions adaptées à l'environnement (Véret, 2005).

L'efficacité du processus de management des risques dépend de la présence d'un responsable gestion des risques de qualité, de l'indépendance du conseil d'administration, du soutien de la

haute direction, de la présence d'un Big Four et de la fonction audit interne (Beasley et al., 2005).

### **3. Rôle de l'audit interne dans le management des risques**

Pareillement à la gestion des risques, l'audit interne était à l'origine la mission de surveillance de l'authenticité des transactions (Abbass et Aleqab, 2013). Ainsi, Gill et Cerce (2017) montent l'origine de la fonction dans la Bible depuis 500 ans avant JC en évoquant l'accès limité aux actifs, les audits surprises et la séparation des tâches.

La fonction ne s'est développée qu'à la suite du besoin de l'État de contrôler les finances publiques. Actuellement, l'audit interne devient une composante essentielle de la gouvernance et subit plusieurs réformes (Alzeban et Gwilliam, 2014). Il est défini comme un examen indépendant de la situation financière et du fonctionnement efficace d'une organisation (Füredi-Fülöp, 2015).

Bhaskar et Kapoor (2014) définissent aussi l'audit interne comme une évaluation systématique et objective de la fiabilité des contrôles exercés au sein d'une organisation afin de s'assurer que les risques sont identifiés et minimisés, que les politiques et procédures internes sont suivies, que les normes en vigueur sont respectées, que les ressources sont efficacement utilisées et que les objectifs sont atteints.

Plusieurs autres recherches montrent que l'audit interne améliore les contrôles internes, la qualité de l'information financière (Prawitt et al., 2012; Ege 2015; Abbott et al., 2016), réduit la fraude (Beasley et al., 2000; Coram et al., 2008) et les honoraires d'audit (Prawitt et al., 2012; Messier et al., 2011 ; Abbott et al., 2016). Loke et al. (2016) considèrent l'audit comme mécanisme renforçant la gouvernance, la crédibilité et l'équité tout en réduisant le risque de corruption.

De même, Alzharani et Aljaaidi (2016), affirment que l'indépendance, l'expertise et la fréquence des réunions du département audit et du comité sont des facteurs susceptibles d'aider le conseil d'administration à superviser les activités de management des risques et donc un engagement à améliorer le système de gouvernance de l'entreprise.

Par ailleurs, la démarche de l'audit interne doit être systématique et méthodique (Allegrini et D'Onza, 2003 ; Selim et Mc Namee, 1998) qui se base sur la prévision des risques ce qui permet de maîtriser l'activité de l'entreprise dans un environnement complexe, en rapide évolution, ambigu et incertain (Coetzee et Lubbe, 2016). Pour ce, l'intégration de la fonction d'audit interne dans le cadre d'une approche systématique et disciplinée (Sarens et al., 2011) permet d'améliorer la gestion des risques, d'optimiser les ressources limitées (Coetzee et Lubben, 2016) et réduire le détournement de fonds et la corruption (Zain et al., 2006).

Ce contexte oblige une forte implication des auditeurs dans le management des risques ce qui les encourage à signaler toute rupture des procédures de contrôle (Zwaan et al., 2011).

En outre, la fonction est considérée comme outil de valeur et son implication dans la gestion des risques s'avère un défi incorporé dans la nouvelle définition de l'audit interne de l'institut des auditeurs internes IIA (Chambers et Odar, 2015). Pour ce, l'audit interne doit gérer les risques afin de réaliser la "valeur ajoutée" à travers le modèle de trois lignes de défense (Eulerich et al., 2018).

Nous concluons ainsi que l'implication de la fonction audit interne dans le management des risques se fait selon un processus d'adaptation continu (Mc Namee et Selim, 1998) qui s'inscrit dans la théorie de l'enracinement.

Dès lors, l'enracinement d'une culture de risques, d'un esprit favorable au changement ainsi que le développement des qualités professionnelles managériales des auditeurs garantissent une meilleure implication dans le processus de gestion des risques (Thareja, 2014).

Pour ce, les stratégies de recrutement des auditeurs internes s'appuient de plus en plus sur leur compétence managériale, leur investissement dans l'amélioration des programmes et leur aptitude à comprendre et à discuter le Business Risk de l'entreprise (Sarens et al., 2011).

Cette culture d'enracinement nécessite le passage d'une perception rétrospective se basant sur les procédures de contrôle à une vision prospective du métier en tenant compte des objectifs et des risques de l'organisation. C'est la transition du métier du « Control Based Auditing » au « Risk Based Auditing » (Spadaccini, 2010).

Par ailleurs, les recherches ont montré que l'implication de la fonction dans la gestion des risques se manifeste aussi bien en amont du processus puisque le plan annuel de l'audit interne incorpore les risques inhérents à l'environnement (Castanheira, Rodriguez et Craig, 2010) et en aval dans la mesure où le rapport d'audit permet de proliférer la communication des risques (Coetzee et Fourie, 2010).

Dans ce contexte, les interactions fréquentes entre l'auditeur interne et le Comité d'audit renforce le processus de communication et permet d'améliorer le management des risques et la valeur ajoutée de l'audit interne (D'Onza et al., 2015).

Outre leur rôle au niveau de l'évaluation et la communication des risques, les auditeurs doivent émettre une appréciation professionnelle de l'efficacité du processus de management des risques (Sarens et D'Silva, 2013). Ce rôle actif a légitimé l'obligation imposée par le marché boursier NASDAQ sur toutes les entreprises Américaines cotées à maintenir un service audit interne autonome (Carcello et al., 2018).

D'autre part, cette implication de l'auditeur interne nécessite une collaboration imminente avec le manager des risques (Baumgartner et Hamilton, 2004). Ainsi, malgré la nécessité d'une interaction continue entre les fonctions, il s'avère important de veiller sur leur séparation (Véret, 2005).

Ce problème de coexistence est provoqué par l'enracinement du management des risques à travers toute l'entreprise en général et au sein de l'audit interne en particulier. Dans ce sens, Selim et Mc Namee (1999) montrent que ces deux fonctions sont intimement liées mais leurs responsabilités respectives ne sont pas suffisamment définies afin d'éviter les lacunes, les chevauchements et l'empiétement de l'une des fonctions sur l'autre. A titre d'illustration, l'Institute of Internal Auditors (IIA) révèle que 77% des 321 auditeurs internes interviewés ont indiqué qu'ils offrent actuellement des services de consultation et de conseils sur la gestion des risques en absence des managers des risques spécialistes en la matière. Ainsi, le rapprochement entre les deux fonctions menace l'existence du manager des risques qui est substitué par l'auditeur interne spécialement au sein des petites et moyennes entreprises n'ayant pas de culture en matière de gestion des risques (Bugalla et al., 2012).

Dans cette perspective, Pentland (2000) insiste sur la nécessité de séparer le programme de l'audit interne de celui de management des risques pour éviter la confusion, la coalition interne et l'abus de pouvoir (Véret, 2005).

#### **4. Méthodologie de recherche**

Pour comprendre l'essor de cette implication, nous basons notre méthodologie sur une approche qualitative puisqu'elle est la plus adaptée à toute étude exploratoire ayant pour objectif la compréhension d'un phénomène. Cette approche est supportée par Miles et Huberman (2003) qui stipulent que « les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées des processus ancrés dans un contexte local.

Les données qualitatives permettent de respecter la dimension temporelle, d'évaluer la causalité locale et de formuler des explications fécondes. »

Néanmoins, la recherche qualitative est critiquée par son manque d'universalité puisqu'elle ne fournit pas une vision objective des phénomènes étudiés et donne lieu à des interprétations subjectives propres au chercheur (Wacheux, 1996).

Ainsi, l'objectif de notre recherche est une étude de l'implication des auditeurs internes dans le processus de management des risques au sein des entreprises cotées et non pas la découverte d'une réalité objective et des lois universelles qui la régissent.

Afin d'améliorer l'apport de cette étude, nous avons procédé à une étude comparative en adoptant un processus itératif et un aller-retour entre le terrain et la réflexion théorique.

La technique de collecte des données est l'entretien semi-directif considérée comme la plus compatible avec la recherche qualitative. Thiétart (1999) le définit comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». Cette technique donne lieu à une la retranscription intégrale et une analyse de contenu (Bardin, 1998).

Nous avons réussi à faire lors de l'année 2017, 12 entretiens dont 6 de chaque pays. La durée de l'entretien varie entre 30 et 120 minutes. Nous avons rencontré une difficulté lors de l'enregistrement des propos de cinq interviewés qui ont estimé que le sujet a des aspects confidentiels et ont montré leur méfiance quant à l'enregistrement de leur discours.

Nous présentons ci-dessous un récapitulatif des caractéristiques des auditeurs internes interviewés.

**Tableau 1.** Caractéristiques de la fonction audit interne

<b>Entreprises</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre d'auditeurs internes</b>	<b>Moyenne d'âge des auditeurs</b>
Tunisienne	Commerce	550	6	33
Tunisienne	Banque	2300	12	30
Française	Commerce	80	14	32
Française	Industrie	700	18	35
Tunisienne	Industrie	298	1	30
Française	Service	350	22	35
Française	Industrie	4000	11	44
Tunisienne	Service	150	3	39
Tunisienne	Service	1800	7	35
Française	Commerce	320	15	37
Tunisienne	Service	250	8	42
Française	Service	420	11	38

## 5. Résultats empiriques

Nous essayons à travers cette recherche exploratoire à établir une compréhension des niveaux d'intervention des auditeurs internes français et tunisiens dans le management des risques afin de comparer les pratiques dans deux contextes différents. Nous avons décelé trois niveaux d'intervention à savoir lors de l'évaluation, lors de la gestion proprement dite et lors de la communication des risques.

## 5.1. Implication dans l'évaluation des risques

L'évaluation des risques constitue la deuxième composante des cinq dispositifs interdépendants d'un contrôle interne efficace. L'implication de l'auditeur interne lors de l'évaluation des risques de l'entreprise diffère selon le contexte local dans la mesure où nous avons constaté des divergences de pratiques.

Au sein des entreprises tunisiennes, nous remarquons que l'audit interne se limite à la conception traditionnelle des risques qui les définit comme une menace qu'un événement ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. Alors que le COSO (2004) fait évoluer la notion de risque vers la perte d'opportunité.

*Auditeur n°9 : « Le risque est une contrainte à éviter puisqu'il a des conséquences non souhaitables sur les indicateurs de performance de l'entreprise. »*

De plus, opérant généralement dans des petits départements, l'implication des auditeurs internes dans le processus d'évaluation des risques s'avère limitée. Cette mission relève généralement des dispositifs de la haute direction et parfois monopolisée par d'autres intervenants tels que les managers. Par conséquent, l'auditeur n'est pas considéré comme un consultant mais contraint à assumer un rôle traditionnel de surveillance décrit auparavant comme un « policier » (Bou-Raad 2000).

*Auditeur n°2 : « Le risque est une donnée à prendre en considération. Son évaluation est la mission du conseil de l'administration. »*

*Auditeur n°8 : « L'évaluation des risques et leurs poids est le fruit d'un travail commun entre les managers, le conseil d'administration et parfois le comité d'audit. »*

Ainsi, les auditeurs internes tunisiens confirment qu'ils sont tenus de fournir un audit axé sur l'évaluation du respect des procédures formelles du contrôle interne ce qui confirme leur rôle d'assurance. Ils insistent en outre sur l'importance de l'autoévaluation des processus de contrôle qui se base essentiellement sur l'expérience du personnel.

*Auditeur n°5 : « L'évaluation du système de contrôle interne est l'activité principale de l'audit interne. Les risques générés suite à leur défaillance sont actualisés en se basant sur les expériences passées des intervenants. Afin de limiter les dégâts, chacun de nous est responsable de sa propre procédure. »*

Par ailleurs, au sein des entreprises françaises, nous remarquons que les auditeurs ont progressivement intégré les principes de COSO (2013). Ainsi, la plupart des auditeurs (83%) insistent sur le fait que leur intervention se focalise principalement au niveau de l'identification, de l'évaluation et de la hiérarchisation des risques inhérents à l'activité de l'entreprise. Leur travail donne lieu à une cartographie permettant d'établir un plan annuel d'audit adéquat.

*Auditeur n°3 : « Nous faisons un travail significatif au niveau du Risk Mapping. Le business plan qui englobe les prévisions de risques est utilisé pour planifier notre audit. »*

De même, ces auditeurs insistent sur la nécessité d'être proactifs et interagir avec l'environnement externe afin d'assurer une mise à jour régulière de leurs propres évaluations des risques, d'anticiper les nouveaux risques et d'adapter leurs efforts de planification. D'où le délaissement progressif de l'approche traditionnelle et l'émergence du métier vers le consulting.

*Auditeur n°6 : « l'équipe contribue tout le temps à l'ajustement des plans selon les menaces nouvellement apparues et fournit des conseils en matière de risques. »*

*Auditeur n° 3: « les auditeurs internes contribuent à l'ajustement des contrôles mis en place aux nouveaux risques inhérents. »*

Notons que ces auditeurs évoquent fréquemment l'identification de la fraude et la gestion du risque de fraude. 66% des interviewés ont déclaré que l'organisation de la fonction permet d'enquêter sur toute fraude signalée et la violation des politiques comptables.

Pour ce, ils insistent sur l'importance de l'auto évaluation des opérationnels qui identifient spontanément leurs propres risques.

*Auditeur n° 10 : « Notre méthodologie de management des risques présente plusieurs avantages à savoir : La prévention des fraudes, les malversations, les détournements et les vols : c'est à dire la sécurité. »*

*Auditeur n° 6: « Ce qui augmente l'efficacité de l'audit interne est la conscience du personnel quant à leur rôle primordial dans l'identification de leurs problèmes. »*

## **5.2. Implication dans la gestion des risques**

Le management des risques proprement dit est un domaine d'intervention de l'audit interne mais l'implication diffère selon le contexte étudié.

La plupart des auditeurs tunisiens interviewés opèrent dans des entreprises cotées et qui ne disposent pas d'un processus de management des risques global et formalisé mais uniquement des processus qui traitent des risques spécifiques visant principalement les domaines financiers (80%) et parfois les domaines fiscal et juridique (33%).

*Auditeur n° 5: « Les procédures de contrôle se concentrent sur la gestion des risques internes tels que l'augmentation des prix des matières premières, l'illiquidité et l'insolvabilité des clients. »*

A ce niveau, nous constatons l'absence de toute intervention de l'auditeur interne dans la gestion des risques. Il s'implique uniquement dans la revue des procédures de contrôles internes qui se focalisent sur le risque.

Certains auditeurs accusent le fait que la mise en place d'une approche d'audit par les risques s'avère coûteuse, confronte des résistances implicites des intervenants et n'est pas indispensable à cause de la non-imposition des entreprises tunisiennes cotées à un risque de marché développé. D'autres montrent l'absence d'interaction entre l'audit interne et le management des risques. Cette dichotomie est expliquée par le manque d'enracinement d'une culture de risque.

*Auditeur n°9 : « L'adoption d'un audit par les risques nécessite des compétences spécifiques des auditeurs donc beaucoup d'argent. »*

*Auditeur n°8: « Notre approche d'audit est certes classique et ne permet pas d'actualiser la pratique de l'audit avec les évolutions du métier qu'on voit à travers le monde. Mais elle est bien adaptée au contexte Tunisien. »*

*Auditeur n°1 : « Notre équipe d'audit fonctionne avec un esprit de groupe mais sans profondes relations avec la variable risque et ses intervenants. Ce n'est pas de notre mission... chaque service travaille seul. »*

D'autre part, la plupart des entreprises françaises adoptent une approche structurée de management des risques qui se base sur le cadre COSO (2004). Il s'agit d'une stratégie documentée contenant des questionnaires et aboutissant à une illustration graphique des risques sous forme de matrice propre à l'entreprise.

Ainsi, les responsabilités de l'auditeur en termes de management des risques sont clairement définies et communiquées par les politiques de contrôle interne et par les rapports annuels. Ces entreprises disposent généralement des comités de risques permanents qui veillent aussi à l'amélioration de la transparence de la documentation du processus de gestion des risques et au respect de la réglementation.

*Auditeur n°4 : « On utilise des modèles formels de gestion où le facteur risque est géré selon les recommandations fournies clairement par le contrôle interne. »*

### **5.3. Implication dans la communication des risques**

Les auditeurs interviewés appartenant aux entreprises françaises et tunisiennes insistent sur le rôle communicatif de l'audit interne quant à la problématique de risques (12 interviewés). En effet, à travers le rapport d'audit en premier lieu et les autres méthodes informelles (notes de synthèse, projets de rapport..) l'audit interne procède à la sensibilisation des différents acteurs sur les risques.

*Auditeur n°10: « Notre direction collabore avec les autres départements et le comité d'audit. Cette relation est continue et a pour objectif la communication des risques à travers le rapport d'audit. »*

Ainsi, les rapports annuels d'audit interne sont adressés à la haute direction. De même, les interviewés montrent que le comité d'audit contribue activement au processus de communication des risques.

*Auditeur n°4 : « on doit communiquer régulièrement à la direction de la manière dont les risques sont suivis ce qui est nécessaire afin de s'assurer qu'ils sont sous contrôle. »*

*Auditeur n°9: «Le comité d'audit joue le rôle d'interlocuteur sur le sujet de risque, et entretient avec la direction un dialogue permanent sur les questions stratégiques. »*

Néanmoins, 50% des auditeurs internes français indiquent que dans des expériences précédentes, ils ont eu des pressions lors du signal des défaillances. Ils insistent sur la nécessité du maintien de l'autonomie des auditeurs internes.

*Auditeur n°7 : « lors de révélations de risques pouvant rendre compte sur une irrégularité, nous avons constaté un comportement différent de la part du comité qui subit certainement des pressions indirectes des hauts responsables afin de maîtriser la situation. »*

De même, avec 66% des entreprises tunisiennes interviewées ne disposent pas d'un comité d'audit actif, nous remarquons une relation hiérarchique directe entre les auditeurs interne et la haute direction ce qui peut remettre en cause leur indépendance organisationnelle.



*Auditeur n°2 : « il est vrai que notre positionnement dans l'organigramme ne facilite pas la tâche de rendre compte sur ce qui se passe convenablement. »*

En guise de conclusion, nous présumons que l'auditeur dans le contexte français intervient dans le processus de management des risques en qualité de membre d'une équipe pluridisciplinaire aux compétences multiples. Cette équipe doit incorporer outre les auditeurs internes, les managers des risques et les responsables opérationnels à travers l'auto évaluation.

*Auditeur n°3 : « Nous sommes obligés de collaborer entre nous, pour faire des comptes rendus issus des discussions regroupant notre service, les opérationnels et les manager des risques. »*

Cette collaboration se fait à travers des workshops ayant pour objectif la sensibilisation des problèmes émergents.

*Auditeur n°10 : « on encourage la mise en place des workshops qui regroupent plusieurs intervenants qui s'entraident à actualiser et échanger les idées en matière de risques. »*

Ainsi en France, le métier de l'auditeur est en cours d'évolution en harmonie avec la complexité de l'environnement.

*Auditeur n°4 : « Les auditeurs ne se manifestent plus comme des conseillers auprès des managers. On est là pour assurer une aide au pilotage et à la prise de décision. Bref on est là pour créer de la valeur. »*

Néanmoins, le contexte tunisien présente d'autres caractéristiques et limite l'intervention de l'auditeur dans le management des risques à des niveaux élémentaires.

Toute prise de décision concernant le risque n'est pas le fruit de la réflexion collective mais incombe souvent les managers et parfois les responsables opérationnels dans le cadre de l'auto évaluation. Ce paysage est dû certes à l'absence d'une culture de risque ancrée dans les pratiques mais aussi au contexte local non exposé à un risque développé et à la marginalisation persistante du métier.

A l'issu des entretiens, nous avons essayé de dresser un tableau qui résume l'intervention des auditeurs interne dans le processus de management des risques de l'entreprise.

**Tableau 2.** Intervention de AI dans le management des risques

Etapas de management des risques	Entreprises Françaises	Entreprises Tunisiennes
<b>Evaluation des risques</b>	Cartographie des risques afin d'établir le plan annuel d'audit	Implication limitée et la mission est monopolisée par la haute direction
	Audit proactif en interaction avec le risque inhérent : Rôle de consulting.	Audit axé sur le respect des procédures formelles : Rôle de supervision et d'assurance.
<b>Gestion des risques</b>	Processus de management du risque formalisé et bien documenté.	Processus de gestion de risques spécifiques essentiellement financiers et parfois fiscal et juridique.
	Responsabilités limitées et définies par les politiques de contrôle interne et les rapports annuels formels.	Aucune interaction entre l'audit interne et le management des risques global.
	Intervention limitée à travers des propositions d'amélioration de la transparence de la documentation.	Intervention indirecte à travers la revue des procédures de contrôle.
<b>Communication des risques</b>	Communication à la direction générale et au comité d'audit à travers le rapport d'audit.	
	Problème d'indépendance organisationnelle de l'auditeur interne.	

## 6. Conclusion

Dans un monde qui change, la logique managériale doit évoluer. L'apprentissage collectif et l'innovation doivent désormais être placés au centre des préoccupations des entreprises.

Dans cette perspective, les modèles intégrés de contrôle tels que le COSO, ont étroitement aligné les activités de contrôle d'une organisation sur ses objectifs et ses risques potentiels.

Ainsi, le changement de la vocation de l'audit interne a généré des conséquences sur sa pratique en termes d'alignement du plan d'audit avec les objectifs stratégiques et les plans opérationnels de l'organisation.

Pour ce, nous avons essayé d'apporter dans ce papier un éclairage conceptuel de la pratique afin de comprendre comment les auditeurs internes s'impliquent dans le management des risques tout en effectuant une étude comparative entre deux contextes différents.

A l'issue des entretiens, nous pouvons conclure que l'audit interne intervient clairement dans le processus de management des risques mais cette intervention dépend de sa perception même du risque. Sa conception traditionnelle qui caractérise le contexte tunisien limite le management des risques et l'implication de l'audit interne. De même, la perception du risque des auditeurs internes français intègre les nouvelles définitions véhiculées par le COSO ce qui génère une rénovation progressive du métier et une amélioration de sa valeur ajoutée.

Néanmoins, les conclusions émergentes à la suite des entretiens effectués ne prétendent aucune universalité. Il s'agit d'une tentative de compréhension de la pratique. Dès lors, en plus des limites de l'approche qualitative de recherche qui demeure subjective, la faiblesse de l'échantillon étudié peut être un obstacle à la généralisation.

Cette étude ouvre par ailleurs des pistes de recherches ultérieures. La compréhension des phénomènes (le comment) peut nous amener à demander le pourquoi? Nous nous demandons aussi dans quelle mesure la perception du risque par l'auditeur influence son implication?

## Références

Abbott, Lawrence. ; Daugherty, Brian. ; Parker, Susan. ; Gary Peters. (2016). « Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: The Joint Importance of Independence and Competence », *Journal of accounting research*, Vol. 54 (1), p 3-40.

Abbass, Dalia. ; Aleqab, Mahmoud. (2013). « Internal Auditors' Characteristics and Audit Fees: Evidence from Egyptian Firms », *International Business Research*, Vol. 6 (4).

Coetzee, Philna. ; Houdini, Fourie. (2009). Perceptions on the role of the internal audit function in respect of risk Philna », *African Journal of Business Management*, Vol. 3 (13), p 959-968.

Ahlawat, Sunita. ; Lowe, Jordan. (2004). « An Examination of Internal Auditor Objectivity: In-House versus Outsourcing. Auditing », *A Journal of Practice and Theory*, Vol. 23 (2), p 147-158.

Allegrini, Marco. ; D'Onza, Guisepe. (2003). « Internal auditing and risk assessment in large italian companies: an empirical survey », *International journal of auditing*, Vol. 7(3), p 191-208.

Alzharani, Abdullah. ; Aljaaidi, Khaled. (2016). « An Empirical Investigation of Audit Committee Effectiveness and Risk Management: Evidence from Saudi Arabia », *Accounting and Taxation*, Vol. 7 (1), p 39-49.

Alzeban, Abdulaziz. ; Gwilliam, David. (2014). « Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector », *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, Vol. 23(2), p 74.

Beasley, Mark. ; Carcello ; Hermanson, Joseph. ; Lapedes, Dana Paul. (2000). « Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. *Accounting Horizons*, Vol. 14(4), p 441-454.

Beasley, Mark. ; Clune, Richard. ; Hermanson, Dana. R. (2005). « Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation », *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 24 (6), p 521-31.

Baumgartner, Grant. ; Hamilton Angela. (2004). « Internal audit consider the implication », *Healthcare financial management*, Vol. 58(6), p34-60.

Beck, Ulrich. (1997). « The Anthropological Shock : Chernobyl and the contours of the risk society », *Berkeley Journal of Sociology*, Vol. (32).

Bhaskar, R.; Kapoor, B. (2014) « Managing Information Security. *Managing Information Security* ».

Bugalla, John. ; Kallman, James. ; Mandel, Christopher. ; Narvaez, Kristina. (2012). « Best Practice Risk Committees. Corporate Board-Okemos », *Rims Executibe report*, The risk perspective, Vol. 33(194), P 6.

Carcello, Joseph. ; Eulerich, Marc. ; Masli, Adi. ; Wood, David. (2018). « The Value to Management of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground », *Accounting Horizons In-Press*.

Castanheira, Nuno. ; Rodrigues, Lucia, Lima. ; Craig, Russel. (2010). « Factors associated with the adoption of risk based internal auditing. *Managerial Auditing* », *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25(1), p 79-98.

Chambers, Andrew. ; Odar, Marjan. (2015). « A new vision for internal audit », *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30 (1), p 34-55.

Coram, Paul.; Ferguson, Colin.; Moroney, Robyn. (2008). « Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud », *Accounting and Finance*, Vol. 48(4), p 543-559.

Coetzee, Phlina., Lubbe, Dave. (2016). « Improving the Efficiency and Effectiveness of Risk-Based Internal Audit Engagements », *International Journal of Auditing*, Vol. 18(2).

D'Onza, Giusseppe. ; Selim, Georges. ; Melville, Rob ; Allegrini, Marco. (2015). « A study on internal auditor perceptions of the function ability to add value », *International Journal of Auditing*, Vol. 19 (3), p 182-194.

Ege, Matthew. (2015). « Does Internal Audit Function Quality Deter Management Misconduct? », *The Accounting Review*, Vol. 90 (2), p 495-527.

Fautrat, Michel. (2006). « Le contrôle interne, un concept managérial majeur, encore en phase de découverte », *Revue française de l'audit interne*, p 179.

Füredi-Fülöp, Judit. (2015). « An Empirical Study of Audit Expectation Gap in Hungary », *Theory Methodology*, Vol. 11(1), p 37-46.

Gill, Michael.; Cerce, Stephanie. (2017). « He never willed to have the will he has: Historicist narratives, civilized” blame, and the need to distinguish two notions of free will », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.112(3), p. 361–382.

Loke, Chew. Har. ; Ismail, Suhaiza.; Hamid, Fatima. Abdul. (2016). « The perception of public sector auditors on performance audit in Malaysia: an exploratory study », *Asian Review of Accounting*, Vol. 24 (1), p. 90–104.

Selim, Georges.; McNamee, David. (1999). « The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model », *Internal Journal of Auditing*, Vol. 3 (3), p 159-174.

Selim, Georges. ; Mc Namee, David. (1999). « Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change? », *Internal Journal of Auditing*, Vol. 3 (2), p 147-155.

Messier, William. F. ; Reynolds, Kenneth. ; Simon, Chad. A. ; Wood, David. A. (2011). «The effect of using the internal audit function as a management training ground on the external auditor’s reliance decision », *The Accounting Review*, Vol. 86(6), p 2131- 2154.  
Pentland, Brian.T. (2000). « Will auditors take over the world? Program, technique and the verification of everything », *Accounting Organization and Society*, Vol. 25(3), p 307-312.

Prawitt, Douglas. ; Nathan, Sharp. ; Wood, David. (2012). « Internal Audit Outsourcing and the Risk of Misleading or Fraudulent Financial Reporting: Did Sarbanes-Oxley Get It Wrong? », *Contemporary Accounting Research*, Vol. 29 (4), p 1109-1136.

Sarens, Gerrit. ; Abdolmohammadi, M.J. (2011). « Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables », *International Journal of Auditing*, Vol. 5(1), p1-20.

Lenz, Rainer. ; Sarens, Gerrit. ; D’Silva, Kenneth. (2013). « Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: Sorting the wheat from the chaff », *International Journal of Auditing*, Vol. 18(2), p 126-138.

Spadaccini, Danny. (2010). « Difference between traditional and risk based auditing », *SPE Annual Technical Conference and Exhibition*, 2010.

Spira Laura, F. ; Page, Michael. (2003). « Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit », *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol. 16 (4), p 640-661.

Thareja, Kimi. (2015) « Internal Auditing - The Changing Perspective in Indian Companies. Management Accountant », [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2621318](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2621318).

Zain, Mazlina. ; Subramaniam, Nava. ; Stewart, Jenny. (2006). « Internal Auditors' Assessment of their Contribution to Financial Statement Audits: The Relation with Audit Committee and Internal Audit Function Characteristics », International journal of auditing, Vol. 10(1), p 1-18.

Zwaan, Laura. ; Stewart, Jenny. ; Subramaniam, Nava. (2011). « Internal audit involvement in enterprise risk management », Managerial Auditing Journal, Vol. 26 (7), p.586-604.

### **Ouvrages**

Bardin, L. (1998). L'analyse de contenu. Collection Le Psychologue.

Lupton, D. (1999). Risk. Routledge, London.

Miles, M., Huberman A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles, de Boeck.

Rayner S. (1992). Cultural theory and risk analysis. Social Theories of Risk, Praeger, connecticut.

Thiétart R.A. (1999). Méthodes de recherche en management. Edition DUNOD.

Véret, C., Mekaouar, R. (2005). Fonction Risk Manager. Edition Dunod.

Wacheux F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Edition Economica.

