



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 7
(2012-2014)

Mémoire de fin d'étude

THEME

ETUDE SUR LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE
DANS LA GOUVERNANCE DES
ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU
SENEGAL

Présenté par :

DIAGNE Mbayang

Dirigé par :

M. BADIANE Mamadou
Directeur Général de l'African
Training Center (ATC)
Auditeur

AVRIL 2015

DEDICACE

Nous dédions ce travail à l'Eternel Tout-Puissant qui nous a donné la force et le courage nécessaires pour être là où nous en sommes et à notre famille pour le soutien moral et la confiance portée à notre égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis avant toute chose, d'exprimer notre reconnaissance envers toutes les personnes qui nous ont encadrées et qui ont contribué au bon déroulement et à l'élaboration de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent à :

- Nos parents (père et mère) pour les efforts consentis durant toutes ces années d'études.
- Monsieur Mamadou Badiane, Directeur Général de ATC, notre directeur de mémoire pour l'encadrement reçu malgré ses multiples occupations.
- Monsieur Baba Touré, responsable audit interne de Bolllore Africa-Logistics, pour ses conseils et soutiens. Nous lui témoignons notre gratitude et notre reconnaissance.
- Monsieur Moussa Yazid, Directeur de la formation et directeur de l'institut Cesag BFCCA, pour ses conseils méthodologiques qui nous ont guidés dans la rédaction de ce mémoire.
- Tous ceux qui ont répondu à nos questions.
- Nos amis et camarades pour leur soutien et leurs conseils.
- Tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin, durant notre formation, qu'ils trouvent en ce mémoire toute notre gratitude.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

« **A** » : mission d'Assurance

AFEP : Association Française des Entreprises Privées

AMP : Autorité des Marchés Publiques

Art : Article

BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

« **C** » : mission de Conseil

CA : Conseil d'Administration

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CI : Contrôle Interne

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRIPP : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles

DCS : domaine de communication stratégique

DG : Directeur Général

ECGI : European Corporate Governance Institute

FCFA : Franc des Communautés Financières d'Afrique

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs internes

IIA : Institute of Internal Auditors

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

La loi SOX : loi dite « Sarbanes Oxley »

LSF : Loi sur la Sécurité Financière

Les quatre (4) «E» : efficacité, efficience, économie, écologie

MPA : Modalités Pratiques d'Application

NRE : Nouvelle loi sur la Régularisation Economique

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OPA : Offre Publique d'Achat

PCA : Président du Conseil d'Administration

PDG : Président Directeur Général

PV : Procès Verbaux

QCI : Questionnaire de Contrôle interne

RAI : Responsable d'Audit Interne

SA : Sociétés Anonymes

S.A.I : Service Audit Interne

SAS : Société par actions simplifiées

SEC : Securities and Exchange Commission

SGBS : Société Générale de Banques au Sénégal

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

UBA : United Bank for Africa

U.E : Union Européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VA : Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure n°1 : rattachement hiérarchique et fonctionnel de l'audit interne	37
Figure n°2 : les éléments de l'audit interne qui influencent ceux de la gouvernance d'entreprise.....	41
Tableau n°1 : opérationnalisation des variables indépendantes et dépendante.....	43
Tableau n°2 : répartition de l'échantillon.....	51
Figure n°3 : représentation de l'organigramme des sociétés anonymes de l'échantillon.....	54
Figure n°4 : comité d'audit dans les SA implantées au Sénégal.....	59
Figure n°5 : modèle de gouvernance des entreprises privées implantées au Sénégal.....	60
Figure n°6 : entreprises disposant d'un Service Audit Interne (S.A.I).....	71
Figure n°7 : raisons qui ont motivé la création d'un SAI.....	72
Figure n°8 : rattachement hiérarchique de l'audit interne au sein des sociétés anonymes.....	74
Tableau n°3 : identification des risques du système de gouvernance.....	76
Tableau n°4 : échelle d'évaluation du niveau de risque.....	78
Figure n°9 : relations de l'audit interne et des organes de gouvernance.....	84

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : principes sur la bonne gouvernance d'entreprise.....	95
Annexe n°2 : questionnaire d'évaluation du rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
TABLE DES MATIERES.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
Introduction de la première partie.....	8
CHAPITRE 1: GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	9
1.1.DEFINITIONS ET INITIATIVES EN MATIERE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	9
1.1.1.Définitions de la notion de gouvernance d'entreprise.....	9
1.1.2.Utilité de la gouvernance d'entreprise.....	12
1.1.3.Initiatives en matière de gouvernance d'entreprise.....	13
1.2.LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	16
1.2.1.Le niveau organisationnel de la gouvernance d'entreprise.....	17
1.2.2.Le niveau institutionnel de la gouvernance d'entreprise.....	17
1.3. ROLES DES PARTIES PRENANTES A LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	18
1.3.1.Les différents acteurs et leurs rôles dans le système de gouvernance.....	18
1.3.2.Responsabilités et éthique des dirigeants.....	21
1.3.3.Gouverner les parties prenantes.....	22
Conclusion.....	23
CHAPITRE 2 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	24
2.1.LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.....	24
2.1.1.Définition ,objectifs et missions de l'audit interne.....	25
2.1.1.1. Définition et Objectifs de l'audit interne.....	25
2.1.1.2. Missions de l'audit interne.....	27
2.1.2.Rattachement hiérarchique de la fonction audit interne.....	29

2.1.3. Les différentes activités de l'audit interne.....	29
2.1.3.1. Planification et réalisation des missions d'audit.....	29
2.1.3.2. L'évaluation de l'audit interne.....	30
2.1.3.3. La communication de l'audit interne.....	30
2.1.3.4. Le suivi de l'audit interne.....	31
2.2. LES ACTIVITES D'AUDIT INTERNE QUI INFLUENCENT LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	31
2.2.1. L'audit interne en tant que dispositif de gouvernement d'entreprise.....	32
2.2.2. Apport de la planification et de la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprise.....	33
2.2.3. Apport de l'évaluation de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.....	33
2.2.4. Apport de la communication de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.....	35
2.2.5. L'existence du comité d'audit dans la réflexion du rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.....	36
Conclusion.....	39
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	40
3.1. MODELE D'ANALYSE.....	40
3.2. OUTILS ET TECHNIQUES DE COLLECTE.....	44
3.2.1. Le questionnaire d'audit et de la gouvernance d'entreprise.....	44
3.2.2. L'analyse documentaire.....	45
3.2.3. L'interview.....	45
3.3. METHODOLOGIE D'INTERPRETATION DES DONNEES.....	46
Conclusion.....	46
Conclusion de la première partie.....	47
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	48
Introduction de la deuxième partie.....	49
CHAPITRE 4 : DESCRIPTION ET ANALYSE DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL.....	50
4.1. PRESENTATION DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL.....	50
4.1.1. Profil des organisations privées au Sénégal.....	51
4.1.1.1. Natures juridiques et secteurs d'activités.....	51
4.1.1.2. Organigrammes des entreprises privées au Sénégal.....	54
4.1.1.3. Structures du capital des entreprises privées au Sénégal.....	54

4.1.2. Structures organisationnelles de la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	55
4.1.2.1. Les politiques de gouvernance d'entreprises privées au Sénégal.....	55
4.1.2.2. Présentation des dispositifs de gouvernance d'entreprises privées au Sénégal.....	56
4.1.3. Organes décisionnels de la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	60
4.1.3.1. Missions des différents organes.....	61
4.1.3.2. Responsabilités et éthiques des organes de gouvernance.....	63
4.1.3.3. Gouvernance des parties prenantes.....	64
4.2. ANALYSE DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL.....	64
4.2.1. Analyse des profils des organisations répondantes.....	65
4.2.2. Analyse de l'organisation et du fonctionnement du conseil.....	65
4.2.2.1. Organisation du travail au sein du conseil.....	66
4.2.2.2. Qualité, mandat et publication des rémunérations des administrateurs.....	66
4.2.2.3. Absence d'administrateurs indépendants.....	67
4.2.2.4. Prise en compte des intérêts des actionnaires minoritaires et autres parties prenantes.....	68
4.2.3. L'existence d'un comité d'audit dans un processus de gouvernance d'entreprise...68	
Conclusion.....	68
CHAPITRE 5 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LE SYSTEME DE GOUVERNANCE DES SOCIETES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL.....	70
5.1. DESCRIPTION DES FONCTIONS AUDIT INTERNE AU SEIN DES ENTITES PRIVEES AU SENEGAL.....	70
5.1.1. Coursus des auditeurs internes dans les entités privées au Sénégal.....	71
5.1.2. Référentiels des auditeurs internes dans les entités privées au Sénégal.....	72
5.1.3. Organisation de la fonction audit interne dans les entités privées au Sénégal.....	73
5.1.4. Missions et Objectifs de l'audit interne dans les entités privées au Sénégal.....	75
5.2. DESCRIPTION DU ROLE DE L' AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTITES PRIVEES AU SENEGAL.....	75
5.2.1. Apport de la planification et de la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprises privées au Sénégal.....	76

5.2.2. Apport de l'évaluation de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	77
5.2.3. Apport de la communication de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	78
5.3. ANALYSE DU ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTITES PRIVEES AU SENEGAL.....	79
5.3.1. Analyse de l'audit interne comme dispositif interne de la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	80
5.3.1.1. Evaluation du statut des auditeurs internes au sein des entreprises privées.....	80
5.3.1.2. Objectifs d'audit interne faussés par les organes de gouvernance dès le départ.....	81
5.3.1.3. Absence d'indépendance et d'objectivité de l'audit interne au sein des entreprises privées.....	82
5.3.2. Analyse du rôle de l'audit interne dans la planification et la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprises privées au Sénégal.....	82
5.3.3. Analyse du rôle de l'audit interne dans l'évaluation du processus de gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	83
5.3.4. Analyse de la communication de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	83
5.3.4.1. Evaluation des relations de l'audit interne et des organes de gouvernance.....	84
5.3.4.2. Asymétrie d'information au niveau du conseil.....	85
5.3.5. Analyse du suivi de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.....	85
5.3.6. Evaluation du rôle du comité d'audit à lever les limites de l'auditeur interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprises privées au Sénégal.....	86
Conclusion.....	86
CHAPITRE 6: RECOMMANDATIONS.....	87
6.1. RECOMMANDATIONS AUX ORGANES DE GOUVERNANCE.....	87
6.2. RECOMMANDATIONS AUX AUDITEURS INTERNE.....	87
Conclusion de la deuxième partie.....	91
CONCLUSION GENERALE.....	92
ANNEXES.....	94

BIBLIOGRAPHIE & WEBBOGRAPHIE.....102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La notion de gouvernance est au cœur des discussions professionnelles, mais aussi des débats académiques.

Etymologiquement, le concept de gouvernance apparaît avec l'avènement de gouvernement en langue française au XIII^e siècle en France et renvoie à l'idée d'action pour piloter quelque chose. Dans la langue américaine, ce mot est traduit comme « corporate governance ».

D'après Meier (2009 : 24) « en 1992, le rapport Cadbury en Grande-Bretagne en fournit une définition universelle : « la gouvernance est un système par lequel les Organisations sont dirigées et contrôlées ».

Alors, cette notion constitue un dispositif institutionnel et comportemental pour les dirigeants.

Selon l'auteur (2009 : 24), la notion de gouvernance provient essentiellement de deux sources : « la gouvernance des institutions politiques complexes ; autour de la question des rapports entre auteurs de pouvoirs et légitimités différents et la gouvernance d'entreprise, d'inspiration américaine ; autour des mécanismes de contrôle et de régulation des acteurs économiques et sociaux et de la notion de responsabilité ».

De cette dernière, la prise en compte de la typologie structurelle a une importance primordiale, en parfaite adéquation avec la stratégie managériale déployée par l'entité. Son objectif premier étant le profit, ensuite la satisfaction de ses clients, l'entreprise face à la compétitivité subit des mutations. Celles-ci l'impactent tant en interne au regard de son management organisationnel, qu'en externe à l'égard de son environnement : tels l'Etat, ses partenaires...

De ce fait, l'entreprise est un nœud de contrat, constituée de plusieurs parties prenantes, n'ayant pas les mêmes intérêts. Il est logique, alors que des divergences s'installent. Pour que celles-ci ne mettent en péril sa survie, il est nécessaire de renforcer les dispositifs de contrôle, et de réduire l'asymétrie d'informations.

De là, réside la complexité de la notion de gouvernance d'entreprise qui revêt une acceptation élargie plus sociétale, à nos jours.

Dans son contexte spécifique, cette assertion va au-delà de la réduction de conflits entre actionnaires et dirigeants. De ce fait, les acteurs de l'Organisation doivent mettre l'œil sur la conformité et la cohérence des objectifs fixés et des résultats obtenus : d'où un rôle de

surveillance. Pourtant, cette veille ne peut être conçue sans recourir à des procédures de contrôle et d'audit. Ainsi, la conciliation d'une fonction audit interne avec l'exercice d'une action collective s'avère importante pour une entité.

Depuis une dizaine d'années, nous avons noté de nombreux cas de manipulations financières qui ont entraînés des scandales et la faillite de plusieurs groupes. Ces mutations se caractérisent par l'accélération de la globalisation des marchés et surtout des scandales financiers. Les affaires Enron en 2001, et Worldcom en 2002, relatives à des manipulations comptables opérées par les dirigeants en complice avec les auditeurs pour masquer des pertes. Le cas Madoff est celle d'une fraude de type pyramidal organisée par Bernard Madoff et ses proches. Celui-ci consistait à promettre des rémunérations très élevées aux investisseurs dont les plus anciens étaient rémunérés avec les dépôts des nouveaux...

Ces scandales ont eu pour la majeure partie, des causes liées aux faiblesses des dispositifs mis en place, le manquement de certains dirigeants en matière de gestion, en particulier leur absence d'éthique. A cet effet, d'importantes évolutions réglementaires et législatives ont marqué le contexte de l'audit avec comme finalité d'améliorer les conditions d'exercice de la gouvernance d'entreprise.

Ainsi, la problématique de ce travail de recherche, s'articule sur l'assurance que peut donner l'audit interne face à ces dysfonctionnements relevés au niveau du gouvernement d'entreprise. Celui-ci fixant le cadre et les objectifs qui pourront être assignés à l'audit. De plus, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne donnent pour mission à cette fonction, d'évaluer le processus de gouvernance d'entreprise et de formuler des recommandations appropriées, en vue de son amélioration.

Par ailleurs les causes liées à ce problème sont entre autres :

- l'asymétrie de l'information au niveau des parties prenantes ;
- la défaillance des mécanismes de gouvernance d'entreprise ;
- le non-respect des normes et réglementations ;
- le manque d'éthique et de déontologie ;
- la mauvaise considération de l'audit interne dans l'Organisation ;

- l'insuffisance des conditions d'exercice de l'audit, laissant entrevoir quelques pistes de réflexion en matière d'évolution du modèle actuel, etc.

A l'instar de toutes les entités, ce problème peut avoir comme conséquences :

- l'obtention d'informations biaisées par les parties prenantes ;
- l'abus de pouvoir par les dirigeants ;
- une mauvaise politique de gouvernement d'entreprise ;
- le refus de certification des produits ou processus de l'entité par les organes internationaux, comme l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), ainsi que des états financiers par un commissaire aux comptes ;
- la perte d'investisseurs potentiels ;
- le retrait d'agrément ;
- etc.

Les solutions possibles pouvant se présenter à ce problème sont :

- réduire l'asymétrie d'information ;
- mettre en place des mécanismes efficaces de gouvernance d'entreprise, afin de réduire les défaillances du système ;
- instaurer une fonction d'audit interne efficace pour répondre aux besoins de la gouvernance d'entreprise ;
- instaurer un mécanisme de signal permettant de réduire les effets de sélection adverse¹ ;
- etc.

Parmi ces possibilités, nous jugeons pertinent d'en retenir les deux (2) suivantes :

- mettre en place des mécanismes efficaces de gouvernance d'entreprise, afin de réduire les défaillances du système ;
- instaurer une fonction d'audit interne efficiente, pour répondre aux besoins de la gouvernance d'entreprise.

¹ La notion de sélection adverse ou anti sélection fait référence à un problème d'opportunisme précontractuel résultant du fait que les individus détiennent des informations privées non accessibles au contractant.

Ce travail de recherche, nous mène à nous interroger, sur la question suivante : quelle est la contribution de la fonction audit interne dans l'amélioration du gouvernement des entreprises ?

Les questions qui en découlent sont multiples :

- comment peut-on appréhender la valeur d'une pratique de gouvernance, voire la mesurer ?
- En quoi l'audit interne est une profession créatrice de valeur ajoutée ?
- Quelles sont les principales missions de l'audit interne vis-à-vis du gouvernement d'entreprise ?
- Comment assurer la pérennité d'une entité par la mise en place d'une fonction d'audit interne ?
- Quelle est la place de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise ?
- Quel comportement devrait adopter l'auditeur vis-à-vis des attitudes et faits des dirigeants ?
- Etc.

Afin de répondre à ces interrogations, notre thème de recherche est articulé comme suit : « étude sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal »

L'objectif général de cette étude porte sur l'identification des éléments d'audit interne qui permettent de répondre aux besoins de la gouvernance des Organisations.

Les objectifs spécifiques visés sont :

- comprendre la notion de gouvernance selon l'approche d'audit ;
- décrire l'organisation et le fonctionnement des organes de gouvernance des entreprises privées au Sénégal ;
- procéder à un diagnostic de l'existant en matière de gouvernance et d'audit ;
- identifier les activités d'audit dans l'évaluation du processus de gouvernance d'entreprise ;
- etc.

Bien qu'ancien, le concept de gouvernance d'entreprise reste un objet encore difficile à cerner et à délimiter dans un cadre de recherche. Sans doute, afin de clarifier notre démarche, nous allons nous recentrer sur les entreprises privées au Sénégal.

Ainsi, ce thème de recherche dégage un double intérêt :

- **pour les structures ciblées** : ce travail permettra aux départements audit interne de ces entreprises de mieux s'outiller vis-à-vis de la gouvernance de leur entreprise. Ceci, tant au niveau capital humain, qu'aux niveaux dispositifs de contrôle et de sécurité afin de s'assurer de la pérennité de celle-là ;
- **pour nous** : cette étude nous permettra d'accomplir une obligation académique, de concilier la théorie à la pratique. De même, elle nous permettra de comprendre les éléments de l'audit qui influencent la gouvernance d'entreprise.

Pour tenter de répondre aux diverses préoccupations, cette étude sera présentée en deux parties. La première porte sur la revue de la littérature et s'articule autour de trois (3) chapitres.

Dans le premier, nous aborderons la notion de gouvernance d'entreprise. En deuxième, nous parlerons de la contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise. Enfin, dans le troisième chapitre, il sera question d'aborder la méthodologie de recherche.

La deuxième partie consacrée au cadre pratique de l'étude, est composée de trois (3) chapitres. Dans le premier, nous ferons la description et l'analyse du système de gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal. En deuxième, il s'agira de montrer la contribution de l'audit interne dans le système de gouvernance des sociétés privées installées au Sénégal. En troisième chapitre, nous formulerons les recommandations qui s'y doivent.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE

Introduction de la première partie

La littérature nous apprend que les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise, puis à l'organisation de la production. Par la suite, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des Organisations.

Au sein de cet ensemble, où cohabitent plusieurs parties et existent divers liens, il est primordial de comprendre les mécanismes organisationnels qui régissent sa gouvernance. Au cœur de ces derniers, cohabitent des fonctions qui jouent un rôle important dans sa stabilité ; parmi celles-là, nous avons la fonction audit interne.

Alors, nous aborderons deux notions fondamentales dans le cadre de cette étude, à savoir : la gouvernance d'entreprise et l'audit interne.

Ainsi, dans cette première partie consacrée essentiellement à la revue de la littérature, nous aborderons ces deux notions. Ce qui nous permettra de mieux déceler l'apport de cette fonction dans ce premier processus. Ensuite, nous élaborerons la méthodologie de recherche qui montrera notre démarche d'appréciation des résultats obtenus de l'échantillon.

CHAPITRE 1: GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Historiquement, la notion de gouvernance se confondait avec celle de gouvernement qui concernait l'organisation et la prise de décision de nature publique.

Aujourd'hui, ce concept s'applique tout autant à l'entreprise qui caractérise : les statuts, les jeux de pouvoirs et les jeux des acteurs qui influencent la prise de décision.

De toute évidence, les entreprises de taille mondiale ont été affectées par des événements et des pratiques comptables critiquables. Ceci laisse entrevoir une mauvaise qualité de gouvernement des entreprises, ainsi qu'une absence de fiabilité de l'information financière.

D'ailleurs, dans une démarche de progrès, il est apparu des règles législatives, des pratiques de management, ainsi que des bonnes pratiques en matière de gouvernance des entreprises.

C'est dans ce cadre que nous proposons dans ce chapitre, de donner une opinion sur les différentes définitions livrées sur la gouvernance d'entreprise, les lois y afférentes, ainsi que ses principes (1.1). Ses différentes approches (1.2). Le mot semble devoir désigner un redéploiement, c'est là l'intérêt de la section (1.3) intitulée : rôles des parties prenantes à la gouvernance des organisations.

1.1.DEFINITIONS ET INITIATIVES EN MATIERE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Nous tenterons dans un premier temps, de présenter les définitions (1.1.1), ensuite l'utilité de la gouvernance d'entreprise (1.1.2), avant d'entamer les lois et principes de bonne gouvernance (1.1.3).

1.1.1. Définitions de la notion de gouvernance d'entreprise

Dans cette sous section, nous tenterons de cerner la théorie de l'agence avant d'en venir à la définition de la gouvernance d'entreprise.

Cette théorie donne la primauté aux actionnaires, alors que l'approche managériale classique les reléguait au rang de contraintes pour les dirigeants.

Telle qu'elle soit, la théorie de l'agence se fonde sur un contrat par lequel, une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son

nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir à l'agent. Le but est de modéliser une relation dans laquelle un "principal" recrute un "agent" dans des conditions d'information imparfaite.

La question soulevée ici, c'est sur quoi est fondée cette relation ; tant entre actionnaire et dirigeant, qu'entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette pensée, nous amène à nous interroger sur les définitions de la gouvernance des entreprises.

L'OCDE (2004) précise : « le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. »

Cette définition nous renseigne sur l'aspect interrelationnel que doivent adopter les parties prenantes à la gouvernance des organisations. De notre point de vue, instaurer une confiance et un respect mutuel entre les acteurs (interpersonnels et contractuels) serait primordial pour atteindre les objectifs fixés.

Selon le code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise (2007 : 8) : « le gouvernement d'entreprise désigne l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle ».

Celle-ci renvoie sans doute aux principes de gouvernance qui se veulent une entité stable, transparente et un comportement éthique des dirigeants. Une séparation nette des tâches serait un atout pour cette structure.

La consécration du terme devra attendre le 22 avril 2009, date à laquelle le Journal Officiel de la République française publie, via sa Commission Générale de Terminologie et de Néologie, la définition du mot gouvernance. Recueillie par Maugeri & Salvatore (2014 :11) la gouvernance est la « manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une Organisation, d'un État. La gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficience, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités».

De celle-ci, nous en retenons une gestion saine et sûre de la part des instances de décision.

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'IIA (Institute of Internal Auditors) traduit en français par l'IFACI (Institut Français des auditeurs Contrôleurs Internes) (2011) donne une définition du gouvernement d'entreprise ou gouvernance : « dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'Organisation en vue de réaliser ses objectifs ».

Cette définition renvoie à la mise en place de dispositifs de contrôle et de gestion efficace, afin d'assurer une direction de l'entité.

De ces définitions, nous retenons deux approches :

- dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou « corporate governance » représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. Prise dans ce sens, elle s'entend aux relations entre l'entreprise et les autres agents économiques intéressés par sa bonne marche. Parmi ces agents économiques on cite, les employés, les créditeurs, les clients, les fournisseurs, les actionnaires....

De ce fait, la notion de contrôle ici, implique l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et la surveillance appropriées des procédures et processus agréés ;

- de façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre les actionnaires et la direction, et principalement le fonctionnement du conseil d'administration de la société. Pris dans ce sens, les acteurs parlent souvent de gouvernement interne. Elle recouvre alors les fonctions exercées par la direction vis-à-vis des unités opérationnelles situées en aval, la définition des objectifs, l'affectation des postes.....

Aujourd'hui, cette notion part au-delà du simple fait de gestion des conflits. On parle de plus en plus d'une concrétisation de l'ensemble du système organisationnel. De ce fait, elle est assimilée à la notion de politique générale d'entreprise dans nos structures modernes.

Ces deux notions se rejoignent dans la mesure où elles constituent un ensemble de principes, de normes, de comportement, qui sont émis par les détenteurs du pouvoir et qui s'impose à tous les opérateurs de l'entreprise. La politique générale oriente les décisions prises dans l'entreprise dans le domaine stratégique.

Ainsi, si le gouvernement d'entreprise est l'action à mener, la politique générale constitue son fil conducteur. En ce sens, la gouvernance d'entreprise a essentiellement une valeur incitative. Ce qui lui donne une nature à contribuer à la capacité du conseil d'administration et de la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société.

Suite aux enseignements tirés de ces différentes définitions, nous serons tentés d'en venir à l'utilité de la gouvernance d'entreprise pour nos Organisations.

1.1.2. Utilité de la gouvernance d'entreprise

Notons qu'il est désormais nécessaire voire primordiale, qu'une entreprise ait un bon système de gouvernance. C'est dans ce cadre que nous vous présentons certaines de ses utilités pour mieux étayer nos propos.

Selon Bancel (1997 : 11) « sur le plan théorique, la mise en place d'un système de gouvernance se justifie pour deux raisons .D'une part, il existe un état de conflits permanent entre les différents partenaires de l'entreprise, sur la question du partage de la richesse créée. D'autre part, il n'est pas possible de prévoir tous les conflits susceptibles de survenir dans le futur et donc de proposer ex-ante des solutions.»

Autrement dit, dans les grandes entreprises, les actionnaires ne peuvent assurer au quotidien la gestion de la firme et mandatent les dirigeants dans ce but. Il y a séparation entre la fonction de propriété et celle de gestionnaire .Cette relation contractuelle entre actionnaires et dirigeants est à l'origine de la théorie de l'agence développée plus haut.

Pris dans son sens relationnel, le gouvernement d'entreprise a un double effet.

D'une part, il participe à la création et au maintien d'un climat d'affaires. Ce qui encourage les dirigeants de firme et entrepreneurs à maximiser l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, le rendement de l'investissement et la croissance à long terme de productivité.

D'autre part, il permet de minimiser pour les investisseurs et la société, les coûts inhérents à d'éventuels abus de pouvoirs et de ressources de la part des dirigeants.

Pris dans le sens fonctionnel, les préoccupations liées à ce sujet sont apparues à partir du moment où certains dirigeants ont eu un intérêt non conforme à celui des actionnaires. Par ces faits, ils peuvent détourner certaines richesses à leur profit et adopter des stratégies personnelles.

En ce sens, un système de gouvernance efficace implique la pérennité du contrôle interne. Ce qui permettrait aux mandants (actionnaires), de veiller aux mandataires (dirigeants), afin que les intérêts sociaux ne soient détournés au profit de ces derniers.

1.1.3. Initiatives en matière de gouvernance d'entreprise

Parmi tant d'événements qui ont marqué le contexte de gouvernance d'entreprise, nous avons : l'effondrement d'Enron en Novembre 2001, Andersen en Janvier 2002 et les scandales sociaux Américains et européens (le détaillant néerlandais AHOLD et Parmalat géant agro-alimentaire italien)...

Ceux-ci ont forcé des questions de gouvernement et des informations financières sur l'ordre du jour politique de plusieurs pays. Ce qui a amené les législateurs des différents pays à légiférer. Ces règles et principes, différents d'un pays à l'autre, ont tous pour objectif principal d'assurer l'efficacité de la gestion. Pour Caussain (2005 : 11) : « l'application de ces règles permet d'assurer une transparence dans la gestion et le fonctionnement correct des marchés financiers. »

➤ Directives et recommandations sur la bonne gouvernance

Depuis trente ans déjà, les autorités publient régulièrement des codes de bonne conduite encore appelés codes de bonne gouvernance.

Selon les propos recueillis de Parrat (2014 : 174) « aux États-Unis, le Business Round Table, premier code de bonne conduite en matière de gouvernance a été élaboré en 1978 sous l'égide de la SEC (Securities and Exchange Commission). Ce code recommandait

notamment la transparence de la rémunération des dirigeants, la création de comités spécialisés et le renforcement du pouvoir des administrateurs ».

Au début des années 90, nous avons eu à noter des recommandations de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP)² regroupant un ensemble d'experts.

Celle-là évoluant progressivement, l'AFEP publie à nouveau sur la gouvernance en octobre 2008. Dans son préambule, elle note que les critères financiers actuels ont été incapables de détecter les fraudes (Madoff, Enron...), les risques déraisonnables (Société Générale, Lehman Brothers, Dexia) ou même les erreurs stratégiques (General Motors). Il propose dès lors, un ensemble de recommandations dont les principales sont les suivantes :

- interdire le cumul d'un mandat social avec un contrat de travail ;
- mettre un terme aux indemnités de départ abusives (les fameux parachutes dorés) lorsque le dirigeant quitte l'entreprise en situation d'échec ou lorsqu'il part en retraite, et plafonner les indemnités de départ à deux années de rémunération (fixe et variable) dans les autres cas. Les parachutes dorés ne sont acceptables que lorsque le départ du dirigeant est contraint ou en cas de changement de contrôle ou de stratégie ;
- renforcer l'encadrement des régimes de retraites supplémentaires ;
- fixer des règles complémentaires pour les plans de stock-options et les attributions gratuites d'actions. C'est ainsi par exemple que les attributions d'actions doivent être soumises à des conditions de performance 30 et que la valeur des options et actions ne doit pas représenter un pourcentage disproportionné par rapport à la rémunération d'ensemble du dirigeant ;
- etc.

Le dernier Code de gouvernance de l'AFEP, qui a été publié en juin 2013, recommande notamment de mentionner dans les rapports annuels les procédures internes mises en œuvre pour identifier et contrôler les risques et les engagements hors-bilan. Il contient par ailleurs de larges développements sur la formation, la déontologie, la rémunération et l'évaluation des administrateurs. L'association confirme, enfin que les conseils d'administration et les comités issus du conseil doivent défendre avant tout l'intérêt social.

En résumé, en matière de nomination, les principales directives de gouvernement d'entreprise recommandent la désignation d'administrateurs indépendants dans le conseil.

² Regroupe aujourd'hui la quasi-totalité des entreprises du CAC 40.

Ceci est applicable de même au sein des comités de conseil, en vue d'améliorer la qualité des délibérations et de promouvoir le contrôle sans contrainte.

➤ **Lois sur la bonne gouvernance**

Parmi celles-ci, nous retenons la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats Unis et la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) du 1^{er} Août 2003 en France. Celles –ci imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle interne.

Selon Ebondo (2007 : 4) : « en France par exemple, la LSF poursuit plusieurs objectifs : moderniser les autorités de contrôle avec la création de l'Autorité des marchés et du haut conseil du commissariat aux comptes, favoriser la transparence qui permettrait aux actionnaires d'être mieux informés sur les procédures de contrôle interne... »

Aux Etats Unis, la loi dite « Sarbanes Oxley »(SOX) introduit un certain nombre de nouvelles obligations. Parmi celles-ci nous avons :

- l'obligation pour les présidents et les directeurs financiers de certifier personnellement les comptes,
- l'obligation de nommer des administrateurs indépendants au comité d'audit, du conseil d'administration et l'encadrement de certains avantages particuliers des dirigeants.

Au regard de ces enseignements, nous confirmons que ces lois donnent une place importante au contrôle interne dans la gouvernance d'entreprise.

➤ **Rapports sur la bonne gouvernance**

Les deux rapports VIENOIT (le premier consacré au conseil d'administration et le second, plus large se rapportant au gouvernement d'entreprise).

En 1992, il est apparu le rapport de la commission Cadbury en Grande Bretagne. Les principales recommandations de ce comité sont :

- l'existence des comités (notamment d'audit et de rémunération) ;
- la participation au sein du conseil d'administration de personnalités indépendantes ;
- la nécessaire transparence de l'information devant être transmise au marché.

Le rapport Bouton du nom du président de la société Générale intitulé « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, rapport rendu public en 2002 ». Ces principales recommandations sont :

- la mise en avant de l'importance du rôle des comités pour un meilleur équilibre des pouvoirs impliquant des administrateurs indépendants et compétents ayant à leur disposition l'ensemble des informations nécessaires à la bonne exécution de leurs travaux ;
- la précision sur les modalités d'évaluation externe formalisée tous les trois ans au moins ;
- la réaffirmation du principe d'indépendance des commissaires aux comptes.

➤ **Principes de bonne gouvernance**

The European Corporate Governance Institute (ECGI) récapitule les codes en matière de gouvernance d'entreprise de différents pays du monde. Au regard d'une large diversité dans sa conception, on note souvent des principes de base qui apparaissent et pouvant constituer un socle commun de connaissance des bonnes pratiques de gouvernance. Recueillis par Schick, & al. (2010 : 8) : « l'IIA en a établi, dans son livre blanc, une liste », dont nous présenterons les principaux éléments en annexe. (Voir annexe n°1, p95).

Après une lecture de ces éléments en annexe, nous pouvons retenir que tous ces principes concourent à une bonne gouvernance et que tous les acteurs prenant part à ce système devraient s'y conformer pour sa bonne marche. En toute évidence, la question soulevée ici, c'est qui sont ces acteurs ? Ceci fera l'objet du contenu de ce qui suit, ainsi que de leur rôle, voire leur impact dans le processus de gouvernance.

1.2. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Nos lectures nous ont conduites à l'observation de deux approches de la gouvernance d'entreprise : une dite organisationnelle et une autre dite institutionnelle (Rubinstein, 2002 ; Plihon, 2001)³.

³ Les développements de cette section sont une synthèse des différentes approches développées par les auteurs.

1.2.1. Le niveau organisationnel de la gouvernance d'entreprise

D'après Ebondo & Renard (2006 : 15) ; « la dimension organisationnelle recouvre deux approches : shareholdering⁴ et stakeholdering⁵ ».

« Selon les partisans de l'approche shareholdering : la gouvernance d'entreprise doit se préoccuper de protéger les intérêts des actionnaires. Ceci passe sans doute à la mise en place de dispositifs internes par lesquels, les actionnaires mandants, contrôlent au mieux les dirigeants mandatés ». Ces derniers étant d'ailleurs plus enclins à détourner vers d'autres buts que la maximisation du retour sur investissement des actionnaires en cas de conflit d'intérêt. Ceci nous renvoie à la théorie de l'agence, exprimée dans ce contexte par la séparation des fonctions de propriété et de gestion.

Du côté de l'approche stakeholdering, « ils soutiennent que l'entreprise est un nœud de contrat « un lieu de multiple relations d'agence ». Par conséquent, l'entreprise ne se limite plus au seul prisme du dirigeant et de l'actionnaire, mais vise l'ensemble des parties prenantes ».

Alors l'exigence de demander des comptes va aujourd'hui, à l'encontre de toutes les parties de l'entreprise.

L'avantage de cette approche est de permettre une mobilisation de toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise et de prévenir certains comportements opportunistes sources de coûts.

1.2.2. Le niveau institutionnel de la gouvernance d'entreprise

D'après Ebondo & Renard (2006 : 16) ; « la dimension institutionnelle renvoie à la structure du capital de l'entreprise. Ainsi, deux modèles de gouvernance peuvent être distingués : le modèle de type outsider⁶ (contrôle dit externe) et le modèle insider⁷ (contrôle dit interne) ».

⁴ Shareholdering : c'est l'approche actionnariale

⁵ Stakeholdering : c'est l'approche partenariale ou parties prenantes

⁶ Modèle anglo-saxon

⁷ Modèle européen

Selon ces auteurs « d'une part, dans le modèle outsider, les besoins en capital sont satisfaits en partie, par un marché financier très développé. Ce qui caractérise ce système, c'est une dispersion de la structure du capital et donc des droits de vote, des exigences de transparence de l'information. En effet, lorsque les résultats de la firme ne sont pas au rendez-vous, les actionnaires sont incités à céder leurs titres. Ceci faisant ainsi, planer sur l'entreprise une cible potentielle d'offre publique d'achat (OPA) ».

D'autre part, « dans le système dit insider, les besoins en capital sont garantis par l'apport de gros actionnaires. Le marché n'y joue qu'un rôle mineur. Toutefois, ces gros actionnaires ne sont pas les seuls à exercer un contrôle sur les dirigeants. D'autres parties prenantes exercent aussi un contrôle sur ces dirigeants ».

Ce qui caractérise ce système : c'est la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs. De même, la protection juridique des investisseurs minoritaires et des exigences de transparence de l'information sont jugées faibles.

En somme, nous notons que toutes ces approches ont montré leurs limites. Dans les deux contextes de gouvernance, les dirigeants parviennent toujours à détourner les intérêts de l'entreprise à leurs profits.

1.3. ROLES DES PARTIES PRENANTES A LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Dans cette section nous tenterons de voir les acteurs qui influencent la gouvernance d'entreprise, leurs rôles, leurs responsabilités et éthique, ainsi que la manière dont elles sont gouvernées.

1.3.1. Les différents acteurs et leurs rôles dans la gouvernance

Depuis une décennie, la notion de partie prenante se révèle incontournable dans les réflexions sur la gouvernance des entreprises. Ainsi, selon Igalens & Point (2009 : 7) : « ... la notion de parties prenantes renvoie aux intérêts, aux caractéristiques, voire aux comportements de tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même Organisation ».

Ainsi, parmi tant de classement, nous citons celui identifié par cet auteur: les autorités, les institutions (principaux acteurs), ainsi que le public.

➤ **Les autorités de la gouvernance d'entreprise**

Selon Igalens & Point (2009 : 7) : « les autorités de la gouvernance peuvent être vues sous l'angle légal, réglementaire et de contrôle ». Elles définissent le cadre réglementaire de l'activité concernée et ont pour mission de contrôler le respect de son application.

➤ **Les institutions (principaux acteurs /organes décisionnels)**

De prime abord, l'organe décisionnel d'une entité se définit comme étant l'instance dotée d'un pouvoir de décision au sein de celle-là. Il existe des organes décisionnels comme les assemblées, le conseil d'administration dans les sociétés anonymes, la gérance dans d'autres types de structures et la direction générale. Parmi ces institutions, nous notons aussi l'audit interne comme partie prenante.

▪ **Les Assemblées Générales (AG)**

La plus haute instance de décision dans une Organisation est l'assemblée générale (AG), elle a les compétences les plus importantes qui sont intransmissibles. Parmi celles-ci, il y a le vote des autres organes, la création et la modification des statuts ou encore la décision sur l'utilisation du gain net...

L'assemblée générale, ne peut cependant, en aucun cas, empiéter sur les fonctions des autres organes. Chaque organe est seul responsable de ses obligations (principe de parité). Chaque actionnaire a le droit de participer à l'assemblée générale et de s'exprimer sur les thèmes abordés.

Il existe plusieurs types d'assemblées en fonction des décisions que la société doit prendre. Nous avons entre autres, l'assemblée générale constitutive, l'assemblée générale ordinaire, l'assemblée générale extraordinaire, ainsi que les assemblées spéciales.

▪ **Conseil d'administration (CA)**

Dans le livre 4 de la deuxième partie de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE, le législateur l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) consacre une rubrique à l'administration et à la direction de la SA.

Dans cette rubrique, l'article 414 dispose : « Le mode d'administration de chaque société anonyme est déterminé de manière non équivoque par les statuts qui choisissent entre :

- la société anonyme avec conseil d'administration ;
- la société anonyme avec administrateur général.

La société anonyme peut, en cours de vie sociale, changer à tout moment son mode d'administration et de direction.

La décision est prise par l'assemblée générale extraordinaire qui modifie les statuts en conséquence.

Ces modifications sont publiées au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM)».

▪ La gérance

Dans les autres types de sociétés, outre que la SA, le (s) dirigeant (s) sont appelés « le (s) gérant (s) ». Nous pouvons nous référer, à la Société à Responsabilité Limitée (SARL), à la Société en Nom Collectif (SNC), à la Société en Commandite Simple (SCS)...

En présence de cet organe de décision, la définition et l'organisation du pouvoir de décision, ressort des statuts.

Le gérant peut être une personne physique ou morale, associé ou non. Cependant, la société en commandite simple est gérée par tous les commandités qui peuvent désigner un ou plusieurs gérants parmi les associés commandités. En effet, le législateur OHADA prévoit dans l'article 299 de l'acte (2014 :74), ce qui suit : « l'associé ou les associés commanditaires ne peuvent faire aucun acte de gestion externe, même en vertu d'une procuration ».

- Dans les rapports entre associés et à l'absence de la détermination de ses pouvoirs par les statuts, le gérant peut faire tous les actes de gestion⁸ dans l'intérêt de la société⁹.
- Dans les rapports avec les tiers, le gérant engage la société par les actes entrant dans l'objet social. Par contre, au niveau de la SARL, la société est engagée, même par les actes du gérant qui ne relèvent pas de l'objet social.

Ainsi, toutes les décisions qui excèdent les pouvoirs des gérants sont prises à l'unanimité des associés.

⁸ Par acte de gestion, on entend les actes d'administration et les actes de dispositions (vente, emprunts).

⁹ L'intérêt de la société renvoie à la recherche de meilleur profit.

▪ **Le comité d'audit et les auditeurs internes**

Leurs tâches sont définies comme consistant à vérifier la conformité aux orientations du conseil d'administration et de donner une assurance raisonnable par rapport à la gouvernance d'entreprise, aux systèmes de contrôle et aux processus de gestion des risques.

➤ **Le public**

Selon Igalens & Point (2009 : 7) : « ce public concerne les systèmes de notation susceptible d'influencer l'attitude des investisseurs potentiels. En ce sens, ces organes représentent un système de communication très efficace du gouvernement des Organisations ».

Les analystes de leur part, analyse de l'information basée sur les enjeux de la gouvernance, afin de formuler des recommandations au regard de l'attrait de la clientèle.

1.3.2. Responsabilités et éthiques des dirigeants

Les responsabilités et éthiques des dirigeants feront l'objet de cette sous-section.

➤ **Responsabilités des dirigeants**

Pour commencer, les fondateurs, ainsi que les organes de gestion, de direction ou d'administration sont responsables de l'élaboration des statuts.

Vue dans cet angle d'équilibre et de perfection, visant une bonne gouvernance d'entreprise ; nos entreprises devraient instituer un règlement intérieur de gouvernance. Il n'est pas question ici du règlement intérieur de l'entreprise, définissant les conditions d'accès, les zones non-fumeurs..., mais du règlement intérieur du conseil. Ce dernier sera élaboré et discuté entre les acteurs du gouvernement d'entreprise, ainsi devrait intégrer les principes de bonne gouvernance cités plus haut.

De l'autre, étant le représentant légal de l'entreprise, le dirigeant peut engager sa responsabilité civile, pénale, disciplinaire, dans l'exercice de ses fonctions.

Parmi ces actes qui l'engagent, nous pouvons citer :

- les actes passés avec les tiers et qui violent les clauses statutaires ; qui limitent ses pouvoirs ;

- les actes qui vont au-delà de l'objet social ;
- les actes contraires à l'intérêt social.

C'est là, que réside l'intérêt d'un comportement éthique de nos dirigeants.

➤ **L'éthique des dirigeants dans nos sociétés**

La littérature nous apprend cinq (5) rôles du dirigeant à savoir :

- le dirigeant est un responsable, car assume une responsabilité importante ;
- un manager, car il « manage » une équipe ;
- un organisateur, car il a en charge l'organisation de son équipe ;
- un communicant, du fait qu'il est le représentant de l'entreprise et fait passer des informations en interne comme en externe.

Ainsi, à partir de nos lectures, nous tenterons de déceler comment l'éthique modifie la vision, le comportement du dirigeant dans les missions qui lui sont assigné.

A cet égard, le dirigeant éthique dans son rôle de responsable, doit être une personne qui a conscience du poids des responsabilités qu'il porte. Il est aussi, celui qui ne limite pas sa responsabilité à ceux à qui il a des comptes directs à rendre (actionnaires, collaborateurs, clients...). Ainsi, toutes les parties prenantes doivent être traitées de façon équitable, y compris celles dont il n'attend rien en retour.

Dans sa casquette de manager, le dirigeant est interpellé à prendre ses décisions dans la transparence la plus complète : associer les parties prenantes dans la recherche de consensus.

En tant qu'organisateur, il a en charge de piloter son équipe. En ce sens, il doit engager celle-ci dans des actes que sous-tendent l'objet social et non dans ses propres intérêts à lui. En ce sens, il joue aussi un rôle de communicateur ; alors, il doit s'assurer de la pertinence et de la transparence de l'information, avant de la divulguer.

1.3.3. Gouverner les parties prenantes

La finalité de cette exercice s'appuie d'abord sur l'identification des parties prenantes afin de mieux prendre en compte leurs besoins.

D'ailleurs, selon Igalens & Point (2009 : 41) : « l'identification des parties prenantes passe par trois étapes bien précises :

- identifier : selon le type, le rôle ou l'intérêt ;
- segmenter de manière homogène : sur la base de la proximité, de l'intérêt, du pouvoir, de l'urgence... ;
- cibler : par le biais du domaine de communication stratégique (DCS), les impliquer. »

Ensuite, il s'agira de comprendre les relations qui fondent la collaboration entre l'entreprise et ses parties prenantes, afin de mieux prendre en compte leurs attentes.

Ainsi, gouverner les parties prenantes n'est rien d'autre que prendre en compte les attentes de ces derniers, en outre les impliquer de la manière la plus efficace et efficiente.

De plus en plus, l'impact de la décision et de l'activité d'une Organisation, l'incombe tant du point de vue sociétal, qu'environnemental. Ainsi, quelle qu'elle soit, l'Organisation doit entreprendre des actions visant à rendre notre monde meilleur. L'entreprise qui n'intègre pas ces comportements dans sa stratégie, dans ses systèmes et pratiques risque de céder du terrain à la concurrence.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de cerner la notion de gouvernance des Organisations. De par ce fait, si l'Organisation est reconnue comme un cadre structurel interconnecté, la gouvernance d'entreprise apparaît comme l'outil de pilotage des différentes relations. Egalement, nous avons découvert les relations qui animent l'entreprise et ses parties prenantes, de même, l'environnement réglementaire en matière de gouvernance des entreprises...

CHAPITRE 2 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Si on considère la littérature relative à la gouvernance d'entreprise, on note souvent en objet, l'organisation des pouvoirs au sein des entreprises ; ce qui suscite le sens de contrôle et de prévention des conflits entre acteurs.

Cependant, les dysfonctionnements relevés au sein des entreprises s'identifient par d'autres causes. D'où l'idée d'examiner la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

A cet égard, la prise de position IFA/IFACI (2009 : 6), sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, pose une double interrogation.

- Sur les organes de direction : ont-ils mis en place des fonctions appropriées de contrôle, de management des risques et d'audit interne ? En ont-ils entendu et compris les diagnostics et recommandations ?
- Sur les fonctions de contrôle interne, de management des risques et d'audit interne : se sont-elles rendues crédibles auprès des organes de gouvernance dans leurs diagnostics et leurs recommandations ?

Au regard de ces interrogations, nous tenterons d'apporter des réponses, tout en orientant le débat autour de l'apport de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, la première section de ce chapitre fera attrait à la fonction audit interne (2.1), ensuite nous parlerons du rôle de cette fonction dans l'amélioration de la gouvernance (2.2).

2.1. LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

La notion d'audit est le résultat d'une évolution historique qui a entraîné l'émergence d'une activité bien définie. Aujourd'hui, la création de cette fonction dans les entreprises, s'inscrit dans le cadre plus général de cette évolution.

Plus précisément l'audit interne, tel qu'il est organisé et pratiqué aujourd'hui, résulte du besoin de maîtrise des directions générales, confrontées à la taille de leur entreprise, à l'augmentation du volume d'informations, à la pression de l'environnement ...

Face à ces attentes et pour bien mener leurs missions : « les auditeurs ne travaillent pas au hasard au gré de leur inspiration. Ils respectent une méthodologie qui comprend des étapes de travail et des techniques à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes » (Alain, 1999 :127).

Alors, dans cette section, nous tenterons de voir les définitions d'audit fournie dans la littérature, ses missions, son rattachement hiérarchique, ainsi que ses différentes activités au sein de l'organisation.

2.1.1. Définition, objectifs et missions de l'audit interne

Cette sous-section fera l'objet de la définition, des objectifs, ainsi que des missions de l'audit interne.

2.1.1.1. Définition et Objectifs de l'audit interne

La définition française de l'audit interne date du 21 mars 2000 et a été approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI.

Dans le cadre de référence IFACI (2011 : 10), Il est dit « : 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 gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

De cette définition, il ressort entre autres l'indépendance et l'objectivité étant des éléments clés de cette fonction.

- IFACI (2011 : 31), comme souligné dans la norme 11000 : « l'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à assumer de manière impartiale ses responsabilités... » A cet égard, la fonction doit avoir un accès direct et non restreint à la Direction Générale et au Conseil d'Administration, ainsi, définir ses objectifs et procédures de manière indépendante.

Ainsi, au regard de la gouvernance d'entreprise, les facteurs suivants devront être pris en compte parce que pouvant impacter l'indépendance de l'auditeur interne :

- le niveau de rattachement du responsable d'audit interne (RAI) au sein de l'Organisation : l'IFACI recommande un rattachement hiérarchique au plus haut niveau de l'Organisation ;
 - l'accès illimité du RAI aux informations de l'Organisation et de l'organe de gouvernance : cela peut biaiser l'opinion de l'auditeur interne ;
 - l'implication de l'organe de gouvernance dans les décisions concernant la nomination ou le licenciement de l'organe du RAI, ainsi que lors de la rédaction et de l'approbation de la charte d'audit interne : notons à cet effet que « le directeur de l'audit interne doit certes être choisi par le Directeur Général (DG), mais avec l'avis du Comité d'audit interne »¹⁰ ;
 - le rôle de l'organe de gouvernance dans les discussions sur le budget et le périmètre de l'audit interne, ainsi que la rémunération et le maintien du RAI ;
 - l'implication active, la supervision, le contrôle et le suivi de l'audit interne de la part de l'organe de gouvernance ;
 - etc.
- IFACI (2011 : 31), comme souligné dans la norme 11000 : « l'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions, de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux menés sans le moindre compromis. L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes » .

De même, il est important que l'auditeur prenne conscience de certaines menaces pour faire face à l'atteinte à l'objectivité :

¹⁰ Recommandation des normes internationales pour la pratique de l'audit interne.

- **la pression sociale** : les menaces dues à la pression sociale ou à l'influence sociale peuvent exister lorsqu'un auditeur est exposé ou à l'impression d'être exposé à une pression de la part de parties extérieures ;
- **l'intérêt économique** : cette menace peut exister lorsque, l'auditeur interne a un intérêt économique directement lié à la performance de l'Organisation. Par exemple : l'auditeur interne peut craindre que des résultats significativement négatifs, comme la découverte d'actes illicites, puissent mettre en péril le futur de l'entreprise ; par conséquent son propre avenir ;
- **les relations personnelles** : ceci peut être relatif à un lien de parenté entre auditeur et audités. Ainsi l'auditeur peut être tenté de survoler, minimiser ou de retarder la communication sur les défaillances constatées ;
- **la familiarité** : cette menace peut se produire, lorsqu'un auditeur entretient une relation de longue date avec le client de l'audit. La familiarité peut conduire un auditeur interne à perdre son objectivité pendant un audit en le rendant excessivement compréhensif à l'égard du client ;
- **etc.**

Quant aux objectifs, cette fonction assiste d'une manière générale les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions. D'ailleurs, dans la pratique, les entreprises attribuent à l'audit interne des objectifs définis dans la charte d'audit interne, qui sont fonction du but recherché par celles-ci.

2.1.1.2. Missions de l'audit interne

Dans la pratique, nous notons deux types de mission d'audit : celle de l'assurance et celle de conseil. Notons à cet égard, que les normes comportant la lettre « A » concernent celles qui sont relatives à l'assurance et celles avec la lettre « C » sont relatives au conseil.

➤ **Missions d'assurance**

Selon l'IFACI (2011 :26) : « Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elles comportent généralement trois types d'intervenants : (1) la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné : « autrement dit le propriétaire du processus », (2) la personne ou le groupe réalisant l'évaluation : « l'auditeur interne », et (3) la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation : « l'utilisateur ».

Nous pouvons alors retenir de ces propos, que la mission d'assurance peut prendre plusieurs formes en fonction des objectifs poursuivis : audit opérationnel, audit de la conformité, prévention et détection de la fraude...

➤ **Missions de conseil**

Par l'IFACI (2011 : 26) : « Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants : (1) la personne ou le groupe qui fournit les conseils : en l'occurrence « l'auditeur interne », et (2) la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : « le client ». Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.»

D'ailleurs, comme son nom l'indique, dans ces missions, l'auditeur apporte des conseils au demandeur souhaitant obtenir un point de vue particulier sur :

- une vision objective de la situation de l'entreprise ;
- la manière de contourner la difficulté à traiter des sujets jugés sensibles (exemple la réorganisation) ;
- sur la création d'une dynamique, là où des ressources internes à l'entreprise peuvent ne pas vouloir ou ne pas pouvoir se mobiliser suffisamment (hiérarchie, adhésion ...).

2.1.2. Rattachement hiérarchique de la fonction audit interne

Les services d'audit doivent être rattachés au plus haut niveau hiérarchique pour garantir leur indépendance et leur efficacité. Ce qui amène Sardi (2002 : 84) à dire : « le rattachement au plus haut niveau, traduit l'importance accordée à cette fonction. Le prestige et l'autorité qui en découlent ne peuvent que faciliter la réalisation des objectifs de l'audit interne.»

Cependant, l'IFACI va plus loin pour reconforter cette position.

Selon l'IFACI (2011 : 32) : « Comme souligné à propos de la Norme 1000, c'est le double rattachement de l'audit interne qui permet d'asseoir son indépendance au sein de l'Organisation ... ». En plus du rattachement au plus haut niveau, qu'il ait un lien étroit et continu avec le comité d'audit.

2.1.3. Les différentes activités de l'audit interne

La fonction d'audit interne est une profession normée, qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale. De ces exigences, nous notons un ensemble d'activités promu et encadré tel que : la planification, la réalisation, l'évaluation, la communication et le suivi. Ainsi, pour chaque point nous tenterons de développer les spécificités essentielles dans le cadre de ce travail de recherche.

2.1.3.1. Planification et réalisation des missions

D'une part, l'activité de planification des missions d'audit est régie par les normes & Modalités Pratiques d'application (MPA) 2200 de l'IIA. Alors, suite à un ordre de mission, il est précisé ; les objectifs et périmètre de mission. Ainsi, le Responsable d'Audit Interne (RAI) ajuste le budget et alloue les ressources y afférentes. L'auditeur prend connaissance des processus à cette étape de la mission, afin d'établir un programme de travail qui lui servira de feuille de route par la suite.

D'autre part, la réalisation est régie par les normes & MPA 2300 de l'IIA et constitue une étape primordiale dans la mission d'audit interne. Encore appelée phase d'investigation, elle permet à l'auditeur de mettre en œuvre le programme de travail. Ceci permettant entre

autre de collecter les données constituant des éléments de preuve, de les valider, afin d'en tirer des recommandations.

2.1.3.2. L'évaluation de l'audit interne

La norme 2120 de l'IIA sur le contrôle stipule que « l'audit interne doit aider l'Organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. »

Pour se faire, les normes d'audit interne orientent cette évaluation sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Alors, nous notons que l'audit a un rôle important à joué sur l'amélioration des dispositifs pilotés par le conseil et mis en place par la direction générale.

La norme IIA 2120.A1- précise que « sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'auditeur interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'Organisation ».

Ainsi, au-delà d'une approche par les risques, un rôle important est confié à l'auditeur au regard de la gouvernance des entreprises. A cet égard, les écrivains parlent aujourd'hui de la gouvernance comme une approche par l'audit interne.

2.1.3.3. La communication de l'audit interne

C'est la phase finale de la mission d'audit interne, elle est régie par les normes & MPA 2400 de l'IIA. Cette étape permet à l'auditeur interne de finaliser le plan d'action, de rédiger le rapport, afin de le faire valider formellement par les audités et la direction générale.

2.1.3.4. Suivi de l'audit interne

Selon l'IFACI (2011 : 60) la norme 2500-A1 « le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire ».

Autrement dit, suite à une mission d'audit, l'auditeur fait des recommandations. Celles devront faire l'objet de suivi. Cette étape peut se matérialiser par la mise en place de nouvelles procédures, ou même une amélioration de celles existantes.

L'article 16 du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) indique : « le manuel de procédure est une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion d'une Organisation... ».

En bref, la gouvernance d'entreprise est une des objectifs de l'audit interne. Ce sur quoi se situe le cœur de notre problématique. Ainsi, nous tenterons d'effectuer dans ce qui suit, une analyse pointue sur le rôle de cette fonction dans ce processus. Ce qui nous permettra de comprendre les lieux d'intervention des activités d'audit interne dans un processus hautement stratégique : la gouvernance d'entreprise.

2.2. LES ACTIVITES D'AUDIT INTERNE QUI INFLUENCENT LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Face à la crise financière qui frappe aujourd'hui les économies du monde entier, les acteurs lancent un appel à la gouvernance des entreprises. Le débat sur le thème, ainsi que les lois qui ont été votées visant à restaurer la confiance des investisseurs ont eu des conséquences sur les missions et les pratiques d'audit.

Même, à travers sa définition délivrée par l'IIA, nous notons la présence de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, cette fonction apparaît comme un acteur majeur de celle là. D'où l'idée d'examiner l'approche de la gouvernance d'entreprise par l'audit interne, ce qui nous permettra de déceler les activités de cette dernière qui contribuent à l'amélioration du gouvernement d'entreprise.

2.2.1. L'audit interne en tant que dispositif de gouvernement d'entreprise

Selon Igalens & Point (2009 : 8) identifie six principaux objectifs de la gouvernance d'entreprise que sont :

- assurer le pilotage et la surveillance de la gestion par le conseil d'entreprise ;
- concourir à la transparence et définir la répartition des responsabilités ;
- veiller à un traitement équitable entre les actionnaires ;
- reconnaître les droits des différentes parties prenantes ;
- garantir la diffusion à temps opportun d'informations exactes et contribuer au fonctionnement des systèmes opérationnels ;
- participer à la réduction des risques.

De ces objectifs, nous comptons voir comment l'audit interne contribue à les atteindre, pour voir réellement sa place dans la gouvernance d'entreprise.

Ainsi, les auditeurs doivent assister les organes de gouvernance dans l'exercice de leurs fonctions. Pour se faire, ils doivent contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise performante. Ils évaluent l'existant, afin de relever les défaillances du système pour émettre ensuite, des recommandations pouvant améliorer ce dernier. Il doit aussi veiller à la séparation des tâches, afin que les actionnaires et les dirigeants puissent déterminer en commun les objectifs et les moyens pour les atteindre.

Dans cette perspective, il veille au respect de l'égalité des actionnaires, pour que les droits de certains ne soient pas bafoués au profit de ceux des autres. La reconnaissance des droits des différentes parties prenantes passe sans doute par une coopération active entre mandants et mandataires. En ce sens, l'auditeur interne veille à ce que tous les acteurs de la vie de l'entreprise puissent disposer d'informations exactes, mais aussi au bon moment.

En résumé, pour conforter sa contribution à ce niveau stratégique, l'auditeur doit aussi veiller à l'efficacité et à la fiabilité du dispositif de contrôle interne. Ce qui pourrait permettre de limiter les risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de la gouvernance d'entreprise et donc la création de valeur pour les dirigeants et parties prenantes.

2.2.2. Apport de la planification et de la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprise

Selon la norme 2201 - Considérations relatives à la planification : lors de cette phase, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'activité.

De cette norme, nous en concluons que cette phase permet à l'auditeur de prendre en compte les besoins des parties prenantes (directions générales, conseil d'administration, comité d'audit, et autres). Ces derniers étant les acteurs majeurs de la gouvernance d'entreprise.

L'importance de cet accord sur les objectifs avec le donneur d'ordre, installe une confiance et une fluidité de l'information. Ceci permet entre autre à l'auditeur de mieux mesurer les attentes des acteurs du gouvernement d'entreprise, afin d'y apporter les solutions attendues.

Ce dernier point étant facilité par la mise en œuvre du plan d'action pour la réalisation de la mission. Cette phase encore appelée étape d'investigation permet d'assurer un suivi avec le management sur l'efficacité et la fiabilité du dispositif en place.

2.2.3. Apport de l'évaluation de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

Selon la norme 2130 de l'IIA relative au gouvernement d'entreprise : « il incombe également à l'auditeur interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ;
- bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management et assurer une coordination efficace de leurs activités ».

Ainsi, nous notons que l'audit interne fait un diagnostic approfondi, relatif aux critères de ce processus, cités dans les principes de bonne gouvernance d'entreprise.

En particulier, dans son champ d'intervention, en prenant l'audit de management comme exemple, nous notons des objectifs qui vont à l'endroit du système de gouvernance. Ces derniers sont : d'abord déterminer si les bonnes pratiques sont connus et appliquées ; ensuite, vérifier que les attitudes, comportements et styles permettent à ces pratiques d'être efficaces.

De plus, son rôle dans l'évaluation de la gouvernance se confirme indirectement sur le contrôle interne.

En ce sens, selon Pigé (2009 : 5) « l'audit et le contrôle interne sont les deux piliers qui soutiennent la crédibilité de toute information comptable et financière. L'audit, car il s'agit d'un regard extérieur sur la qualité de l'information collectée, traitée et transmise ; et le contrôle interne, car il regroupe l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information ».

Alors, la défaillance des systèmes de contrôle rime avec l'échec de la gouvernance d'entreprise.

En somme, nous retenons que sans une fonction d'audit de qualité qui apporte une assurance raisonnable quant à son évaluation ; c'est l'ensemble du système de gouvernance de l'entreprise qui s'effondre.

A ce titre, cette fonction à une responsabilité qui ne peut ne renforcer sa légitimation comme acteur majeur dans ce processus.

2.2.4. Apport de la communication de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

Cet apport va à l'endroit de la prise de décision et de la réduction du conflit informationnel.

A cet effet, nous pouvons noter que l'auditeur interne procède à l'examen périodique des activités de l'entreprise, de toutes les fonctions bref, de tout le fonctionnement de l'Organisation. Alors, suite à ce travail de détection des dysfonctionnements, il rédige un rapport d'information préconisant des solutions d'amélioration. Ce document contient des constats, des jugements, et des recommandations.

Toutefois, l'information doit être fiable et transmise dans le temps et dans l'espace, pour permettre à ce qui de droit de réagir dans les délais. Eu égard de ceci, une information défavorable divulguée auprès d'un public qui n'est pas assez averti pour l'interpréter comme il se doit, peut nuire une société.

Mise à part la qualité de l'information, notons que l'audit interne informe la direction générale dans sa prise de décision dans les domaines où il est intervenu. Selon Ebondo & Renard (2006 : 123) ; « c'est parce qu'il intègre dans son processus toutes les transactions que l'entreprise réalise avec ses partenaires aussi bien en interne qu'externe¹¹ que l'auditeur interne aide effectivement à la prise de décision de toute nature ».

Face à ce processus décisionnel, les entreprises sont souvent confrontées à un déséquilibre informationnel.

Ebondo (2004 : 82) affirme que « l'audit peut contribuer à la réduction des conflits en réduisant l'asymétrie d'information et par conséquent en instaurant l'équilibre des pouvoirs ».

¹¹ L'auditeur interne est amené à apprécier l'efficacité de la procédure d'achat et de vente.

Selon cet auteur, l'analyse de différents systèmes de gouvernement fait apparaître que les dirigeants disposent de plus de pouvoirs que les actionnaires. Ceci dû à l'accès qu'ils ont sur l'information stratégique et qu'ils peuvent la manipuler à leur avantage. Ils disposent aussi d'une latitude en matière d'investissement et de rémunération.

De prime à bord, l'audit émanation de la direction générale, n'a pas été considéré par la théorie de l'agence dans ses définitions d'origine. Cependant, depuis quelques années, cette théorie donne de nombreux développements sur la gouvernance des entreprises (Charreaux, 1997 : 2000) qui tendent à intégrer aussi cette fonction comme un mécanisme de ce processus.

Ainsi, l'audit rattaché au comité d'audit (lorsqu'il existe) a (comme l'audit externe ou légal) un rôle fondamental à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise.

Pour Gramling, Maletta, Schneider et Church (2004), la gouvernance de l'entreprise comporte quatre composantes : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne. Ainsi, la contribution de cette fonction à la gouvernance de l'entreprise peut être appréciée à travers les relations qu'elle entretient avec les trois autres composantes de la gouvernance de l'entreprise. Alors, ce service est une fonction ressource ceci étant contingente à sa qualité.

2.2.5. L'existence du comité d'audit dans la réflexion du rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

Nous avons exposé des piliers de l'audit interne à contribuer à la bonne gouvernance de l'entreprise, toutefois, nous notons que l'existence d'un comité d'audit conforte cette fonction. Raison pour laquelle, nous présenterons l'utilité du comité d'audit dans le cadre de notre réflexion.

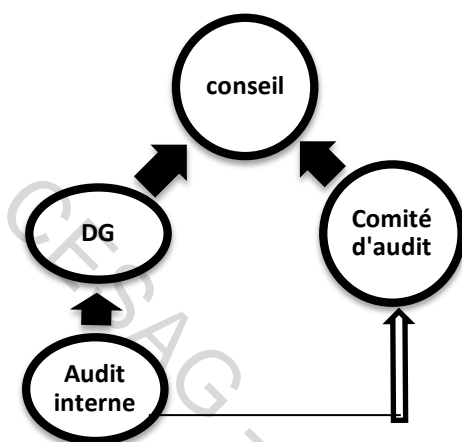
Eu égard de ceci, l'Autorité des Marchés Publiques (AMP) a publié un rapport sur le comité d'audit (2010 : 8), rappelant les attributions de ce comité par la loi. De ce rapport, nous notons : le comité d'audit a pour rôle de faire le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;

- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

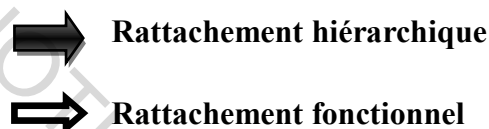
Partons de ce schéma pour mieux illustrer nos propos :

Figure n°1 : rattachement hiérarchique et fonctionnel de l'audit interne



Source : nous même, d'après revue de la littérature

Légende :



Commentaire :

Le rattachement de l'audit interne au plus haut niveau de l'Organisation s'articule sur ce schéma sur deux niveaux :

- un rattachement hiérarchique à la direction générale ;
- un rattachement fonctionnel au comité d'audit.

Selon cette hypothèse, le rapport d'audit est destiné à la fois à la direction générale et au comité d'audit et ces deux organes rendent compte au conseil d'administration. Cependant, l'information rendue à la direction générale pouvant être ajustée à leurs intérêts, le rattachement fonctionnel de l'audit interne au comité d'audit permettrait de réduire l'asymétrie d'information autour du conseil.

Ce rôle, joué par le comité d'audit, conforte l'objectivité et l'indépendance de l'audit interne. D'ailleurs, l'IFACI préconise « que le responsable de l'audit interne ait un devoir d'alerte vis-à-vis du comité d'audit pour des faits éminemment graves commis par la direction générale et pouvant mettre en danger la continuité d'exploitation, à condition que ces faits soient avérés et que le rôle de l'audit interne en la matière soit dûment explicité dans une charte d'éthique ».

Ainsi, les comités d'audit sont considérés comme étant les garants privilégiés des mécanismes permettant :

- d'améliorer le gouvernement des entreprises ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux ;
- de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci.

Ceci a pour effet, de renforcer le contrôle interne et remonter les défaillances au conseil d'administration le cas échéant.

De plus, l'IFACI (2011 : 82) préconise que « le comité d'audit soit impliqué en amont dans l'examen du plan d'audit interne, afin d'apprécier le niveau de couverture des risques majeurs par les activités d'audit et de prendre connaissance des domaines pas ou insuffisamment couverts, en vue de recommander d'éventuels compléments de travaux ou de ressources de l'audit interne.

Il est également essentiel, que le comité d'audit prenne connaissance de l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne, fondée sur la synthèse des rapports de l'audit interne. Il doit aussi s'assurer du suivi adéquat par la direction générale des recommandations formulées par l'audit interne.

Enfin, le comité d'audit prend part à la désignation et à l'évaluation du directeur de l'audit interne ... »

En résumé, nous retenons que le comité d'audit a donc ; un rôle de contrôle important et central qui permet la mise en place d'un bon système de contrôle interne fonctionnant de la façon escomptée. Ainsi, dans le cadre de ses attributions, ce comité est assisté, d'une part, par

l'audit interne ; en tant qu'élément interne majeur de la surveillance continue du système de contrôle interne et également par les auditeurs externes pour qui, il est l'interlocuteur privilégié.

Conclusion

Nous venons de prendre connaissance de la fonction d'audit interne ; en faisant ressortir les particularités telles que : les éléments essentiels de sa définition, ses missions, son rattachement hiérarchique, ainsi que ses activités.

Nous en retenons ainsi, qu'il doit être au service de toute l'entreprise, à priori du Conseil d'Administration, de la Direction Générale, ainsi du comité d'audit ; afin que ces derniers puissent efficacement assumer leurs responsabilités en matière de « corporate gouvernance.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les précédents chapitres étudiés nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur la notion de gouvernance d'entreprise, ainsi que du rôle de l'audit interne dans ce système. De ce fait, ce chapitre consistera à présenter la méthodologie que nous utiliserons et les outils de données nécessaires pour la réalisation de l'étude.

Il comprend trois sous parties : la première (3.1) relative à la présentation du modèle d'analyse, la deuxième (3.2) concerne les outils et collectes de données et enfin la troisième partie (3.3) tournera autour de la méthodologie d'interprétation des données.

3.1. MODELE D'ANALYSE

Notre modèle d'analyse définira les différents composants de l'audit interne et de la gouvernance d'entreprise.

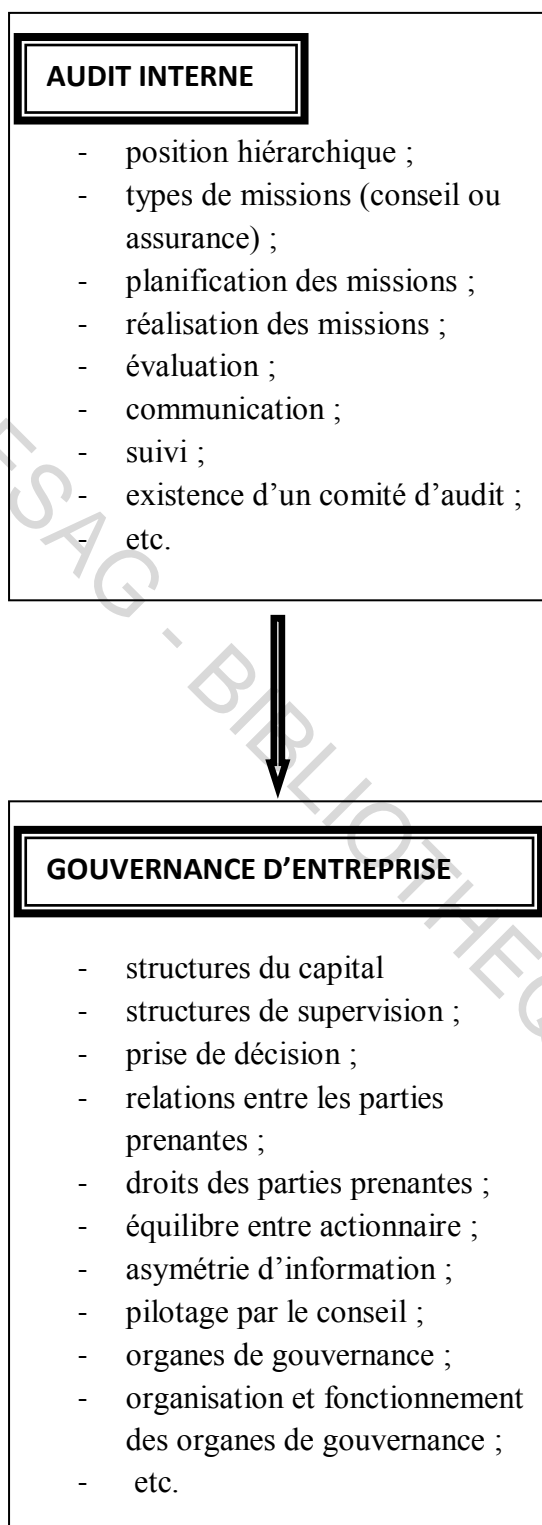
Ce modèle d'analyse qui sera élaboré sur la base de la revue de la littérature effectuée plus haut, comprend deux groupes de variables. D'une part des variables dépendantes, d'autre part, des variables indépendantes.

Une variable est dite dépendante ou indépendante surtout par le rôle qu'elle occupe dans une relation donnée.

La variable dépendante subit l'influence des variables indépendantes. Il s'agit d'une variable passive, appelée parfois variable à expliquer voir variable réponse car elle indique le phénomène que l'on cherche à expliquer. Elle correspond dans notre cas à la notion de la gouvernance des entreprises. Cette variable et ses composantes (structures du capital, structures de supervision, prise de décision, les organes de gouvernance, l'organisation et le fonctionnement des organes de gouvernance, le droit des parties prenantes, l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants, les risques, le pilotage par le conseil, ...) subissent l'influence des variables appelées indépendantes.

Les variables indépendantes constituent de ce fait, des caractéristiques relativement stables d'un sujet donné et disposent d'une influence considérable sur la variable dépendante. Dans le cadre de notre étude, il s'agit (de la planification et de la réalisation des missions d'audit, de l'évaluation, de la communication, du suivi, de la position hiérarchique...) de l'audit interne.

Figure n°2 : les éléments de l'audit interne qui influencent ceux de la gouvernance d'entreprise



Source : nous même, d'après le cadre théorique étudié

Commentaire :

de ce schéma, nous notons que la gouvernance d'entreprise constitue en soi un système et tient compte des variables indépendantes. Ces dernières exercent une influence sur celle-là et ses composantes.

Nous accordons un intérêt particulier à ces variables pour la simple raison qu'elles nous permettront d'apprécier le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.

Ainsi, nous essayerons de voir comment opérationnaliser ces différents composants, afin d'en tirer des analyses pertinentes. C'est l'objet de ce tableau ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°1 : opérationnalisation des variables indépendantes et dépendantes

VARIABLES	COMPOSANTS	OUTILS
LA FONCTION AUDIT INTERNE	position hiérarchique	Questionnaire
	types de missions (conseil ou assurance)	Questionnaire
	planification des missions	analyse documentaire/questionnaire
	réalisation des missions	analyse documentaire/questionnaire
	évaluation	analyse documentaire/interview
	communication	questionnaire/interview
	suivi	analyse documentaire
	existence d'un comité d'audit	Questionnaire
LE SYSTEME DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	structures du capital	Questionnaire
	structures de supervision	Questionnaire
	prise de décision	Questionnaire
	relations entre les parties prenantes	Interview
	droits des parties prenantes	analyse documentaire
	équilibre entre actionnaire	Interview
	risques	analyse documentaire/interview
	asymétrie d'information	Interview
	pilotage par le conseil	Interview
	organes de gouvernance	analyse documentaire/questionnaire
	organisation et fonctionnement des organes de gouvernance	analyse documentaire/questionnaire

Source : nous même

En somme, notre modèle d'analyse est bâti sur les principales variables (voir schéma du modèle d'analyse). La description de celles-ci nous permettra de faire des analyses pertinentes et des propositions pour le bon fonctionnement de l'audit interne.

3.2. OUTILS ET TECHNIQUES DE COLLECTE

L'audit interne est actuellement considéré comme une fonction d'aide au management et s'intéresse à toutes les activités de l'entreprise. Il est donc nécessaire pour nous, de nous approcher des différents acteurs à savoir : les responsables d'audit interne (R.AI.), les auditeurs, les responsables d'autres services d'assurance, des salariés, des dirigeants, du conseil ...

La collecte de ces données auprès de ceux-ci, devrait nous permettre d'obtenir des informations nécessaires à notre étude. Ce qui nous conduira à la conception du questionnaire (voir annexe n°2, p97). Nous ferons également recours à la recherche documentaire car le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise n'a pas encore tous les documentaires détaillés et nécessaires à cette étude.

Le choix de ces outils se justifie par leur diversité qui nous permettra de collecter le maximum d'informations, afin d'analyser les variables retenues de notre modèle d'analyse.

3.2.1. Le questionnaire d'audit et de la gouvernance d'entreprise

Notre questionnaire (annexe n°2, p97) sera administré à un échantillon des agents des sociétés privées installées au Sénégal ; intervenant dans le processus de gouvernance et dans la fonction d'audit. Il sera composé de questions fermées, en vue d'évaluer les dispositifs pris par les instances de ces Organisations ; afin de répondre aux bonnes pratiques de gouvernance.

Cette évaluation nous permettra de déceler les forces et les faiblesses du processus de gouvernement, ainsi que de la fonction audit interne. Une réponse « oui » ou la note supérieure ou égale à 3/5 à une question constitue une force apparente de ce processus et de cette fonction, alors qu'une réponse « non » ou inférieure ou égale à 2/5 constitue une faiblesse réelle.

Il sera en deux phases :

- la première portera sur la gouvernance d'entreprise ;
- la deuxième portera sur la fonction d'audit interne.

3.2.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à l'exploitation des documents internes de quelques Organisations. Cette analyse documentaire nous permettra de trouver des informations utiles à l'étude.

Une revue de la documentation sera faite et concernera les éléments suivants :

- l'organigramme ;
- les procès-verbaux (PV) d'AG
- les statuts de l'entreprise ;
- la charte d'audit interne ;
- les rapports d'audit interne ;
- le manuel de procédure ;
- la composition du conseil d'administration (C.A).

L'analyse de ces documents permettra d'avoir un aperçu sur le fonctionnement des sociétés privées au Sénégal, leur niveau de gouvernance et la qualité de la fonction audit interne. Elle permettra aussi de voir la pertinence de la contribution de l'audit interne dans la gouvernance de ces entités.

3.2.3. L'interview

L'interview consistera à effectuer des entretiens avec les personnes ressources (les auditeurs, le personnel, les dirigeants...) pour recueillir leurs opinions et assurer ainsi, la qualité des informations recueillies. Il permettra une meilleure compréhension du système de gouvernance qu'incarnent ces sociétés et nous permettra de mieux appréhender l'apport de l'audit interne dans ce système.

3.3. METHODOLOGIE D'INTERPRETATION DES DONNEES

Pour une meilleure analyse des données, nous commencerons par les examiner, afin de vérifier si elles sont précises, complètes et logiques avant de les résumer et de les organiser grâce à certaines variables identifiées en amont.

Avant tout examen du guide d'entretien, un compte rendu sera établi pour faire ressortir les points saillants. Ensuite, la synthèse sera constituée des points déterminants. Concernant le questionnaire, nous allons mettre en relief les moyens en place pour pouvoir mener à bien les activités d'audit et par conséquent atteindre les objectifs de contrôle interne. Enfin, nous procéderons à l'évaluation de l'impact des réponses négatives et à la vérification de la réalité de celles dites positives pour préparer notre appréciation en aval.

L'analyse portera, ainsi sur les résultats à la revue documentaire, aux questionnaires administrés, aux interviews menées, et aux observations faites. Cela nous amènera à concevoir une opinion sur les différents enjeux auxquels sont soumis les acteurs de l'audit interne et à réagir en proposant des recommandations.

Conclusion

Les enseignements tirés de ce chapitre sont entre autre les composants de l'audit interne et de la gouvernance d'entreprise, ainsi que les outils permettant de les opérationnaliser.

Cette phase est essentielle dans notre étude, car nous permettant de mieux nous orienter face à la pratique.

Conclusion de la première partie

De cette revue de la littérature, nous retenons un ensemble essentiel.

D'une part, face à l'augmentation de la taille des entreprises, aux intérêts inhérents des dirigeants dans leur gestion, ainsi qu'aux différentes faillites de grosses structures ; la gouvernance d'entreprise ne se limite plus au seul prisme du pouvoir des dirigeants. Aujourd'hui cette notion va à l'encontre de la prise de décision, des mécanismes de contrôle, ainsi qu'à la résolution de problèmes d'information. Il revient alors, de repréciser les responsabilités au niveau des instances qui régissent la gouvernance des Organisations.

D'autre part, la synthèse qui pourrait être déduite de l'apport de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise se résume en la qualité de son rapport. Ce dernier devant être transparent, efficace, objectif et indépendant pour aider l'Organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Autrement dit, la qualité d'un audit est reflété dans son contenu rédactionnel ; c'est-à-dire dans la pertinence des recommandations qui y sont émises.

C'est un document détaillé, et dont les recommandations émises, aident l'entreprise à améliorer des situations antérieures, d'où la valeur ajoutée de l'audit. Alors nous pouvons dire, que l'audit interne est un vecteur de culture, de remise en cause, de changement, de transparence et de performance. Ce ci conduit alors à une gouvernance d'entreprise encore meilleure.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

Après avoir ratissé large en théorie les concepts de gouvernance et d'audit interne, nous tenterons dans cette deuxième partie de mettre en pratique ces aspects théoriques. Son développement portera ; sur une analyse du rôle de l'audit interne dans la gouvernance de 10 structures privées installées au Sénégal, qui ont eu à répondre à notre questionnaire.

L'idéal pour nous aurait été de constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des entreprises de notre zone : l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), afin de donner une image fidèle à notre enquête. Cependant, compte tenu de certaines contraintes notamment de temps et de moyens, nous avons préféré orienter notre étude sur les entreprises privées implantées au Sénégal.

Ainsi, sur la base des questionnaires (voir annexe n°2, p97) administrés, des entretiens qui nous ont été accordés par les différents responsables des entreprises visitées , des enseignements tirés de quelques enquêtes de l'IFACI, et de notre petite expérience dans les entreprises..., nous allons tenter de faire une analyse approfondie de nos résultats. Ensuite, nous ferons les recommandations nécessaires, en fonction des différents cas rencontrés. Nous terminerons par la conclusion pour faire la synthèse de notre étude, si possible offrir de nouvelles perspectives d'études sur ce thème.

CHAPITRE 4 : DESCRIPTION ET ANALYSE DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL

La gouvernance d'entreprise a été interprétée de différentes manières par nos intermédiaires à travers les questionnaires distribués, ainsi qu'aux interviews menées. Alors, il faudrait noter, que cette notion est une question très importante pour certains et pour d'autres assimilable à la gestion quotidienne de l'entité.

De là, réside la complexité de la gouvernance au sein des entités privées installées au Sénégal. Leurs objectifs parfois convergents, elles se démarquent de l'une et de l'autre de par :

- le pilotage du conseil ;
- l'organisation et le fonctionnement de ce dernier ;
- l'équilibre entre actionnaires ;
- la structure de supervision ;
- la relation entre les parties prenantes ;
- etc.

Ainsi, dans ce chapitre, il sera question de décrire le système de gouvernance d'entreprise des sociétés répondantes (4.1), en faisant ensuite, ressortir les points forts et faibles de ce système (4.2).

4.1. PRESENTATION DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL

Cette première section mettra en exergue le processus de gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal.

Pour se faire, le profil des entreprises de notre échantillon sera exposé en premier (4.1.1), les structures organisationnelles de la gouvernance en deuxième (4.1.2), enfin les organes décisionnels de la gouvernance (4.1.3).

4.1.1. Profil des organisations privées au Sénégal

Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats de notre enquête, relatifs aux profils des Organisations répondantes.

Cette présentation se fera en trois sous parties : la première relative à la nature juridique et aux secteurs d'activités, la deuxième fera attrait à la présentation des organigrammes des sociétés concernées, la troisième à la structure du capital de ces Organisations.

4.1.1.1. Natures juridiques et secteurs d'activités

Notre échantillon est réparti comme suit :

Tableau n°2 : répartition de l'échantillon

%	SECTEURS D'ACTIVITES	ORGANISATIONS	NATURES JURIDIQUES	ORGANES SUPREMES
40%	Banque	-SGBS -BICIS -ECOBANK -UBA	SA	-3 à leurs têtes un PCA ; -1 dirigée par un PDG.
10%	Logistique/Transit	BOLLORE AFRICA LOGISTICS	Société par actions simplifiées (SAS)	PCA
10%	Télécommunication	SONATEL	SA	PCA
10%	Institut de formation	CESAG	SA	PCA
10%	Micro finance	COFINA	SA	PDG
20%	Autres	- CARREFOU R MEDICAL -AGENCE D'INTERIM	SA	PDG

Source : nous même

NB : pour des raisons de confidentialité, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus, sans donner en référence l'entité en question.

Commentaire :

➤ Natures juridiques

Des résultats obtenus, la majorité des entreprises ont opté pour la société anonyme (90%). Ce choix s'est expliqué entre autre : par la dimension de l'affaire et du montant des capitaux à réunir, ainsi que du souci de limiter les risques et de protéger leur patrimoine.

▪ Société anonyme (SA)

Au niveau de notre échantillon, 80% des sociétés disposent de plus d'un actionnaire. Les parts sont représentées par des actions cessibles et négociables.

▪ Société par actions simplifiées (SAS)

La SAS est à la fois société de capitaux, ce qui la rapproche de la société anonyme, et société de personnes, ce qui en fait une société mixte. Elle se distingue surtout de la SA par la grande liberté qui est laissée aux associés. Cet allègement des contraintes, et notamment le fait que le fonctionnement interne de la SAS est essentiellement défini par les statuts. C'est-à-dire par la volonté de ses associés, et non pas par la loi, est en effet à l'origine de la création de la forme SAS.

Seulement 10% de l'échantillon adoptent cette forme juridique.

➤ Secteurs d'activités

Nous avons jugé nécessaire de varier notre échantillon selon les secteurs d'activité, afin que l'étude puisse s'approcher de la réalité.

▪ Secteur bancaire

Les 40% représentant le secteur bancaire sont des instituts qui ont leur représentation au Sénégal. Leurs activités peuvent se résumer à la distribution de crédit, à la collecte de dépôts, à la garantie de la clientèle....

Ainsi, le souci majeur des décideurs est d'atteindre la croissance et la stabilité durable de l'organisation. Les banques de notre échantillon ne sont pas en marge de cela. Pour ce faire, elles renferment un effectif de plus de 200 salariés à majorité constitué de cadres. Elles travaillent à l'échelle nationale et sous régionale pour fournir toute une gamme de produits et de services innovants et de qualité à même de répondre aux besoins de la clientèle.

- **Secteur logistique/transit**

Les métiers logistiques de notre échantillon sont le transport routier, la logistique de projets industriels, la gestion des colis exceptionnels, le transport ferroviaire, le transport aérien, le transport par barge, la manutention portuaire, les services maritimes, la réparation de navires, la gestion de la supply chain et la gestion d'entrepôts.

Seulement 10% des répondants sont dans ce secteur d'activité.

- **Secteur de la télécommunication**

10% des entreprises de l'échantillon composant ce secteur, offrent des solutions globales de télécommunications dans les domaines du fixe, du mobile, de l'Internet, de la télévision et des données au service des particuliers et des entreprises.

- **Secteur de la formation**

Constituant aussi 10% de l'échantillon, ils contribuent à l'intégration régionale, par la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique.

- **Secteur de la micro finance**

Evoluant dans la micro finance, ce secteur représente 10% des répondants de cette étude. Ils ont pour objet la collecte de dépôts, la réalisation des opérations de prêts et des opérations d'engagement par signature.

- **Autres**

Représentant 20%, ils sont dans d'autres secteurs tels que : la fourniture de matériel médical et l'intérim aux prestations de service de diverses natures.

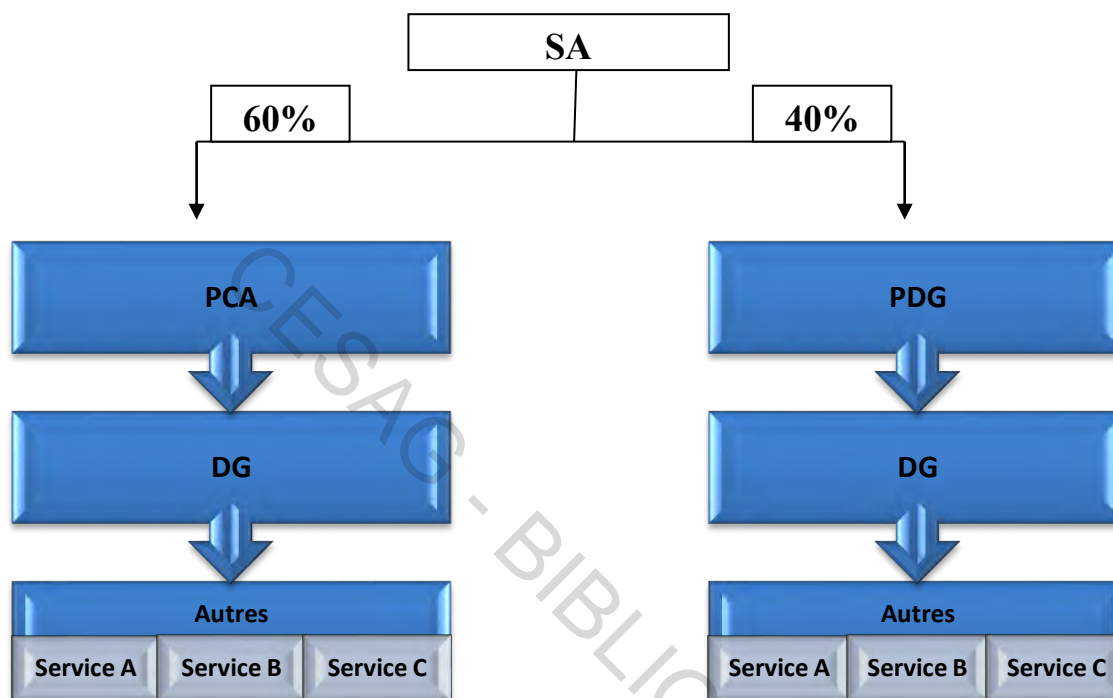
- **Organes suprêmes**

Pour ce qui est de leur mode d'administration, nous avons constaté que la majorité d'entre elles (60)% sont administrées par un Président du Conseil d'Administration (PCA), le reste par un Président Directeur Général (PDG).

4.1.1.2. Organigrammes des entreprises privées au Sénégal

Nous observons deux modèles selon l'organe suprême qui dirige ces entités. Ce qu'illustre la figure ci-après :

Figure n°3 : représentation de l'organigramme des sociétés anonymes de l'échantillon



Source : nous même, d'après le questionnaire

Commentaire :

Sur cette figure, représentant une synthèse des données collectées, nous constatons sur les deux modes d'administration, il y a une séparation des fonctions de pilotage et de gestion.

4.1.1.3. Structure du capital des entreprises privées au Sénégal

Les deux modèles institutionnels de la structure du capital découverts dans la théorie reviennent en pratique : le modèle dit outsider et insider.

La majorité (60%) de notre échantillon est composée de filiales de grands groupes cotés en bourse. Ce qui laisse présager que leur besoin en capital est satisfait par un marché financier très développé. On remarque qu'en général, cette cotation est faite à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) dans notre espace d'étude.

De l'autre, 40% des 10 sociétés anonymes adoptent le modèle insider avec de gros actionnaires apporteurs de fonds.

De plus, de ces résultats, nous avons retenu que le capital de ces entreprises s'élève à dix millions de Francs CFA (10.000.000 FCFA) et plus.

4.1.2. Structures organisationnelles de la gouvernance des entreprises privées au Sénégal

Différentes définitions de la notion de gouvernance ont été données dans la pratique (recueillies du questionnaire). De celles-ci, nous avons noté :

- un ensemble de règles visant à assurer l'organisation de l'entreprise ;
- le processus de décision ;
- l'ensemble des stratégies et moyens pour atteindre les objectifs
- etc.

Il faudrait souligner que seulement 80% des répondants ont eu à mentionner des réponses assimilables aux définitions théoriques de la gouvernance d'entreprise .Ce qui a été résumé ci dessus. Pour le reste, cette notion se limite à la direction générale, car pour eux les actionnaires ne sont pas présents dans la vie quotidienne de l'entité. Alors c'est cette direction qui gouverne l'entreprise.

C'est ainsi, que nous tenterons de décrire le processus organisationnel de la gouvernance d'entreprise privée au Sénégal, tout en présentant les politiques et les dispositifs de gouvernance de ces entités.

4.1.2.1. Les politiques de gouvernance d'entreprises privées au Sénégal

Ces politiques visent la supervision au niveau du processus de la gouvernance, visant à s'assurer que celui-ci fonctionne efficacement, au travers de remontées régulières d'informations normalisées.

➤ Au niveau du secteur bancaire (40% de l'échantillon)

Nous avons noté plusieurs comités chargés de la supervision du groupe.

▪ **Le comité de gouvernance**

Cette instance regroupe en général (le PCA, le Directeur général, quelques administrateurs et le secrétaire général). Elle a en charge :

- la formulation et la planification des politiques dont elle veillera à la mise en œuvre ;
- la bonne application du gouvernement d'entreprise ;
- la gestion des relations entre la société, ses actionnaires et ses filiales ;
- etc.

▪ **Le comité de coordination du contrôle interne**

Présidé dans la plus part des cas par la direction générale, il comprend les responsables des différentes fonctions de contrôle (directeur des risques, le secrétaire général, le directeur financier et l'inspecteur général). Ce comité se réunit 5 à 8 fois par an d'après les réponses recueillies du questionnaire. Il veille à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

▪ **Le comité risque**

Celui-ci est présidé par la direction générale et réunit l'ensemble des principaux acteurs du contrôle des risques. Il traite des questions relatives à l'ensemble des risques.

▪ **Le comité conformité**

Ce comité est présidé par le secrétaire général et auquel participe l'inspection générale et les responsables conformité et fonctions supports.

➤ **Au niveau de l'ensemble des secteurs étudiés**

Nous observons que dans 55,5% des cas, il existe un comité d'audit chargé de la supervision de l'information. Ce comité sert à la fois d'intermédiaire entre les auditeurs internes et le conseil, ainsi qu'entre ce dernier et les auditeurs externes.

4.1.2.2. Présentation des dispositifs de gouvernance d'entreprises privées au Sénégal

Ces dispositifs émanent du conseil, auquel sont rattachés des comités et la direction générale épaulée par les directions opérationnelles. Dans le cadre de notre échantillon, le

conseil est représenté soit par le conseil d'administration, soit par la direction générale selon l'organe suprême¹² qui pilote la gouvernance

➤ **Missions du conseil**

La principale mission du conseil dans ces structures privées est de s'assurer que la marche de celles-ci s'exerce conformément à la réglementation qui lui est appliquée et à la stratégie définie.

Dés lors, il doit :

- fixer et suivre la mise en œuvre des orientations stratégiques, celles-ci définies en vertu de la loi ;
- contrôler et valider la gestion : en examinant les rapports de gestion et de budget ;
- proposer ou nommer les mandataires dignes de la gestion de la structure ;
- veiller à la fiabilité de l'information délivrée aux lecteurs des comptes ;
- etc.

➤ **Composition du conseil**

Pour 60% de notre échantillon représentant (les secteurs : bancaire, logistique, télécommunication, formation) ; la composition du conseil d'administration varie de 5 à 12 administrateurs. Ces derniers sont nommés pour la majorité par les actionnaires, le reste élu par les salariés. Parmi ceux-ci nous comptons : un président du conseil d'administration, un administrateur directeur général, et autre associés.

Les 40% restant ont à leur tête un président directeur général qui est en général le propriétaire de la structure.

➤ **Fonctionnement du conseil**

Le conseil se réunit au moins une fois par an dans le délai légal, dans le cadre de l'arrêté et de l'approbation des comptes sociaux.

Des résultats obtenus, 80% des entreprises disposent d'un règlement intérieur qui définit l'organisation et le fonctionnement du conseil. Ces sujets sont relatifs à la présence

¹² Voir tableau n°2 : répartition de l'échantillon, p52

obligatoire d'un quota défini, de la préparation des délibérations, d'une démarche d'évaluation des membres du conseil...

Ainsi, il est précisé, que les dossiers remis aux membres du conseil doivent être rédigé en français et éventuellement en langue locale, si cela est nécessaire.

➤ **Les directions rattachées au conseil**

Celles-ci sont chargées d'assister le conseil dans l'exercice de sa mission.

Il s'agit :

- **de la direction générale**

Cet organe est chargé de la mise en œuvre des décisions du conseil, organise et dirige les activités de l'entité ;

- **du comité des risques**

Celui-ci est rencontré dans le secteur bancaire. Il est chargé d'analyser périodiquement l'organisation et le fonctionnement de la filière risque. Il examine le portefeuille risque de crédit et de marché auxquels est exposé la banque ;

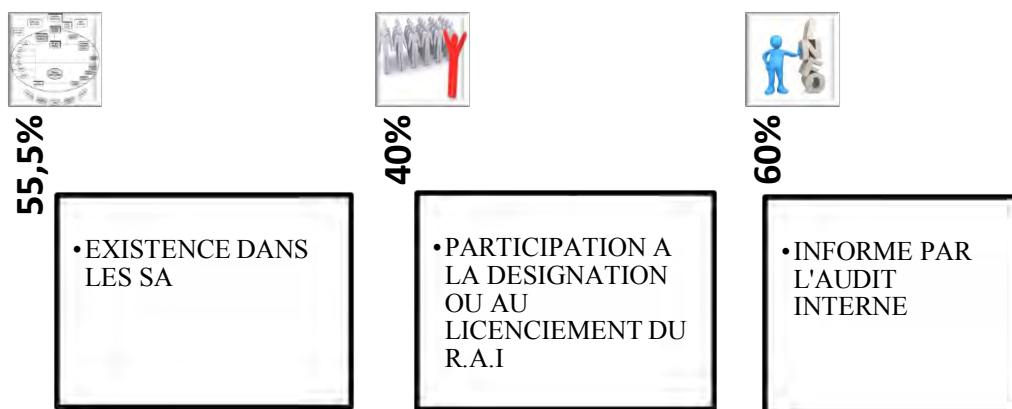
- **du conseil scientifique et pédagogique consultatif**

Chargé de la supervision des programmes de formation et de recherche, cet organe résulte des informations récoltées au niveau du secteur éducatif. Il est chargé d'évaluer de façon permanente, le niveau scientifique du centre, de formuler des propositions, des observations et des avis sur les activités de formation, de recherche et de conseil du centre ;

- **du comité d'audit**

Nous présenterons dans les détails les résultats obtenus relatifs à l'existence de ce comité au sein de ces entités, ce qui justifie la figure ci-après.

Figure n°4 : comité d'audit dans les SA implantées au Sénégal



Source : nous même, résultant du questionnaire

Commentaire :

Ce schéma est une synthèse des enseignements tirés des résultats de cette étude, relatifs au comité d'audit:

- 55,5% des sociétés répondantes ont un comité d'audit en leur sein. Cet organe est rattaché directement au conseil d'administration dans les cas rencontrés ;
- 40% des comités d'audit participent au recrutement et au licenciement du R.A.I. De l'autre, une part importante de ce processus n'est pas assisté par les organes de gouvernance, alors que ce service est appelé à prendre part sur des questions importantes dans l'entreprise ;
- de plus, dans la plupart des cas (60%), le comité d'audit est informé par l'audit interne. Toutefois, celui-ci se présente sous forme de synthèse du rapport de l'audit interne présentée à ce comité.

En plus, l'assemblée générale se réunit périodiquement, et c'est lors de ses rencontres que le comité d'audit informe ces derniers des résultats, ainsi que des recommandations à mettre en œuvre.

Néanmoins, suite aux interviews menées, la plupart des répondants ont confirmé leur accord quant à l'affirmation : la relation des auditeurs et du comité d'audit contribue à la création de valeur ajoutée dans le processus de gouvernance.

Commentaire :

Ce schéma représente la structure de gouvernance des entreprises de notre échantillon, suite à l'exploitation des données tirées des outils de la collecte de données.

Nous notons, que la hiérarchie des différents organes intervenant, illustre la relation d'agence, ainsi que la manière dont est organisée la structure. De même, nous pouvons noter que la gouvernance est représentée ici, par le degré d'organisation et d'efficacité ; celle-ci impactée aussi bien en interne, qu'en externe et vice-versa.

Alors, partant de ce schéma, nous allons présenter dans les lignes qui suivent, les composants de ce processus.

4.1.3.1. Missions des différents organes

Suite aux interviews menées avec certaines autorités, nous en tirons ces conclusions relatives aux missions des différents organes dans la pratique.

Notons à cet effet, que nous n'avons pas pu obtenir toutes les informations relatives à ces derniers, ceci étant dû au caractère confidentiel de ces organes.

➤ Le conseil

Les organes de gouvernance ont des rôles bien distincts et complémentaires. Si nous revenons sur l'angle abordé lors des interviews : nous retenons que dans la pratique effectivement, c'est le conseil d'administration qui pilote la gouvernance de l'entreprise. Ceci s'affirme lors des AG à travers leur vision. De ce cahier des charges, la direction générale se fixe des objectifs et établit un plan d'action pour sa mise en œuvre. Quant aux moyens déployés pour les atteindre, nous verrons ce qu'il en est réellement dans la pratique, dans les lignes qui suivent.

Du côté de l'évaluation, retenons que le comité d'audit n'est jamais réalisateur de l'évaluation, il est surtout informé (60% des cas). Cependant, l'approbation de l'évaluation des risques est essentiellement du ressort de la direction générale (60% des cas). Nous notons, que ces deux instances sont consultées dans les mêmes proportions.

➤ **Organes supports**

Les organes supports tels que : l'audit interne, le contrôle de gestion, le système d'information ..., sont présents pour apporter un appui aux autres organes et constituent des intermédiaires entre conseil et organes d'exécution.

Si le rôle du contrôle de gestion est d'apprécier les résultats au regard d'objectifs fixés préalablement ; la garantie de cette qualité est une des missions du service audit interne.

D'ailleurs, cette dernière, sera notre fonction pilote dans le chapitre 2 de cette deuxième partie.

➤ **Organes d'exécution**

A cette étape du processus, nous retrouvons les services achats, ventes, production, commercial... Ils gèrent l'exécution des orientations de la direction générale ; autrement dit, l'application, ainsi que la conformité aux procédures découlent de leurs responsabilités.

➤ **Autres parties prenantes**

Ces parties prenantes sont représentées soit ; par des fournisseurs (banques, automobilistes, ...), des clients (salariés, actionnaires, étudiants, papeterie, commerçants,...), des partenaires (banques, Etat, télévision...).

Toutefois, il faudrait évoquer le fait que ces derniers ont des exigences (livraison à temps, compte rendu dans les délais, conformité aux cahiers de charge...), et des devoirs (présenter un produit ou service répondant aux exigences) envers l'Organisation et vice versa. De ce fait, les parties prenantes influencent la gouvernance de ces entreprises.

➤ **Lois, règlements et bonnes pratiques de gouvernance**

Ceux-ci vont à l'encontre de certaines exigences que les organismes ne peuvent plus contourner : la reconnaissance des diplômes par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) pour les instituts de formation, le respect des dispositifs prudentiels¹⁴ pour les banques et l'application des bonnes pratiques de gouvernance pour tous (voir annexe n°1, p95).

¹⁴ Exemple les Bâle (I, II, III)

De la synthèse des retours obtenus, la note affectée à la mise en œuvre et au suivi de cette législation varie de 2 à 3.

4.1.3.2. Responsabilités et éthiques des organes de gouvernance

L'examen porté au regard des questionnaires distribués laisse entrevoir des notes affectées à ce point qui varient entre 2,5 et 5.

Alors tentons de présenter dans les lignes qui suivent, les engagements entrepris par ces derniers.

➤ Les valeurs

Dans la plupart des entreprises, ces notions suivantes reviennent en termes de valeurs incarnées :

- **la transparence** : le partage spontané de l'information, dire ce que vous faites et faire ce que vous dites ;
- **l'innovation** : être en veille, être créatif ;
- **la responsabilité** : le respect des engagements auprès des clients, des partenaires, et de chacun, et aussi répondre aux enjeux des clients comme s'il s'agissait des leurs ;
- **la continuité** : garder le regard tourné vers l'avenir ;
- **le respect des normes et règlements** : l'application et la conformité aux lois, normes et règlements ;
- **la confidentialité** : le fait de s'assurer que l'information n'est seulement accessible qu'à ceux dont l'accès est autorisé ;
- **etc.**

➤ Charte éthique

Parmi ces entreprises, 60% ont mis en place une charte éthique et sur laquelle doivent se conformer l'ensemble des parties prenantes dans leurs relations avec elles. Cette charte est en général disponible sur le site de l'entreprise et est citée comme article dans les contrats qui lient celle-ci avec ses partenaires.

4.1.3.3. Gouvernance des parties prenantes

Ces entreprises gouvernent leurs parties prenantes sous plusieurs formes : des gratifications aux personnels, des diners d'affaire qu'organise l'entreprise, la consultation de certains pour prendre des décisions...tout ceci, pour faire valoir l'implication de ses parties prenantes,...

D'ailleurs, dans la plupart des cas, cette implication va au-delà d'une invitation, on note une communication très dense entre les parties, un suivi de près, afin de faire valoir à celles-là, un sentiment d'écoute, d'attention, d'aisance et de confiance dans les relations.

Et même plus, nous avons constaté que (50%) de ces entreprises ont adopté un comportement sociétal ; en intégrant une approche qui tient compte de la survie et de la prospérité des êtres humains. Ce qui nous incite à dire tout simplement, que les normes internationales, telle que ISO agit sur la moitié de notre cible.

4.2. ANALYSE DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL

Cette section consistera à nous faire une opinion quant au respect des principes de gouvernance d'entreprise par ces entités privées. Ce travail d'analyse est basé sur la collecte et le traitement des résultats obtenus à travers les différents questionnaires distribués, aux interviews...

Il sera donc question de faire ressortir les points forts et faibles du dit processus, en comparaison avec les principes de bonne gouvernance retenus au niveau de la première partie à savoir la revue de la littérature.

De ce qui précède, notre analyse portera essentiellement sur le profil des organisations répondantes (4.2.1), sur l'organisation et le fonctionnement du conseil (4.2.2), enfin sur l'existence d'un comité d'audit au sein de ces entités (4.2.3).

4.2.1. Analyse des profils des organisations répondantes

Suite aux retours de ces questionnaires distribués, nous avons noté que l'échantillon était à 90% composé de société anonyme. Nous estimons alors, qu'elles subissent plus rapidement, la sanction du non rigueur dans leur gestion.

Après analyse, les résultats que présentent ces structures sont satisfaisants en termes d'organisation, de direction, de gestion et de pilotage par le conseil et ses alliés.

Toutefois, notre point de vue par rapport à la satisfaction de ces résultats, reste ancré à la nature juridique qu'adoptent ces Organisations. D'ailleurs, en confirme notre partie théorique ; du fait que les Sociétés Anonymes présentent plus d'exigences en matière de capital, d'information, d'organisation, de prise de décision, ...Ainsi, ces exigences ont impacté de manière positive dans le mode de gouvernance que s'approprient celles-là.

Nous observons aussi, une diversité de secteurs d'activité sur l'échantillon (secteur bancaire, transit, télécommunication, micro finance...). Ce qui nous a permet d'avoir une vue très vaste sur l'analyse portée sur cette étude.

De ces résultats, nous relevons une part importante qui intègre le marché boursier. Ce qui suscite en nous, les exigences de la capitalisation boursière, telles que la permanence, la fiabilité, la transparence, le partage de l'information...Ce qui n'est pas toujours effectif, car nous avons rencontré des situations qui ne relatent pas cette confiance qui devrait s'installer entre parties prenantes.

4.2.2. Analyse de l'organisation et du fonctionnement du conseil

Cette sous partie consistera à l'analyse des résultats obtenus auprès des administrateurs des différents répondants. Ceci a pour objectif de faire une comparaison entre le processus de gouvernance des entités rencontrées et les recommandations et directives internationales en matière de gouvernance.

Nous passerons ainsi en revue l'organisation du travail au sein du conseil, la qualité, la durée de leur mandat, l'indépendance des administrateurs...

4.2.2.1. Organisation du travail au sein du conseil

L'analyse portée sur l'échantillon laisse entrevoir, que les fonctions de PCA et de DG sont séparés, de même que celles de PDG et de direction générale. Ce qui est un point fort, dans la mesure où les fonctions de pilotage et de gestion sont séparées.

Au niveau des banques, ceci a été justifié par la supervision au niveau stratégique par la direction générale, le secrétariat général et l'inspection générale. Ces organes ont un poids important sur les décisions, ainsi que sur le processus de gouvernance d'entreprise. En ce sens, nous avons noté une séparation nette des tâches relatives au pilotage (par le conseil d'administration), la supervision et la gestion quotidienne des opérations (par les opérationnelles). Cela permet une meilleure transparence dans la gestion des entreprises.

De notre point de vue, ceci est un atout pour une bonne gouvernance d'entreprise et aide à situer les responsabilités en la matière.

Le conseil se réunit au moins une fois dans l'année dans les délais légaux, mais il peut arriver que ce dernier se réunisse plus d'une fois si le besoin se fait sentir. Ceci pouvant être en assemblée générale ordinaire ou extraordinaire selon le besoin. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir des informations relatives aux conditions requises à la tenue des AG, pour y porter un regard critique.

Nous avons aussi noté l'existence d'un comité de gouvernance au niveau des banques. Nous estimons qu'avec l'envergure que prend la gouvernance d'entreprise, certaines tâches, telles citées en haut, ne peuvent plus être dissoutes dans la gestion courante. La question qui nous anime ici, c'est que ces tâches ne se limitent pas seulement aux secteurs bancaires. Alors qu'est ce qui explique réellement l'absence de cet organe dans les autres grandes entités de notre échantillon ? Ce qui constitue alors une faiblesse pour les autres entreprises représentant 60% de l'échantillon.

4.2.2.2. Qualité, mandat et publication des rémunérations des administrateurs

La durée du mandat des administrateurs devrait être fixée par les statuts comme le préconisent les textes sur la gouvernance d'entreprise. Malheureusement, nous n'avons pas eu d'informations exactes sur cette durée au cours de notre étude. Ce que nous considérons comme étant une faiblesse. Par ailleurs, suite aux interviews menées, ces derniers sont pour la majorité des actionnaires ou représentants d'actionnaires.

Sur 50% de l'échantillon (secteur bancaire et télécommunication), un rapport annuel du conseil est publié sur leur site respectif, ainsi pouvant être téléchargé par toute personne intéressée. Dans ce rapport annuel sont mentionnés : les résultats de la firme, les principaux changements intervenus dans la vie de la structure, les chiffres clés, le rapport des commissaires aux comptes sur la sincérité des comptes...

Ce qui a notre avis constitue une faiblesse pour 50% des entreprises qui n'en disposent pas. Ceci a comme conséquence l'absence de transparence dans l'exercice des fonctions du conseil, mais surtout une difficulté qui sera liée à leur évaluation.

4.2.2.3. Absence d'administrateurs indépendants au sein du conseil

A notre connaissance, sur 90% des entreprises étudiées, il n'existe pas d'administrateurs indépendants au sein du conseil. En ce sens, les administrateurs rencontrés sont pour la majeure partie des actionnaires ou des représentants d'actionnaires. De ce fait, ils ne peuvent pas être considérés comme externes.

Pour rappel des enseignements tirés de la bonne gouvernance, un administrateur indépendant ou externe est celui qui n'a aucun lien avec la société. Ce qui n'est pas le cas des membres du conseil des sociétés anonymes répondantes, qui compte en son sein des salariés de la structure, tels que le DG et le secrétaire générale et des représentants d'actionnaires.

Ainsi, nous notons une absence de conformité avec les principes de bonne gouvernance. Ces derniers recommandent la présence d'administrateurs indépendants dans le conseil, car ils jouent un rôle important dans le contrôle des dirigeants, mais aussi dans la stratégie de l'entreprise. Cette absence constitue alors une faiblesse, quant au respect des directives internationales en matière de gouvernance.

Pour ce qui est de l'existence d'une charte éthique (60% de l'échantillon en disposent). Quant à l'estimation dans son exploitation effective, nous n'avons pas pu déceler cela dans la collecte de données. Toutefois, nous pouvons noter que l'incarnation de ces règles éthiques dans une entreprise est surtout gagnée par une forte communication. Ceci intègre la culture d'entreprise, mais aussi les actes que posent les dirigeants dans leur gestion.

4.2.2.4. Prise en compte des intérêts des actionnaires minoritaires et autres parties prenantes

Les enseignements tirés de la gouvernance des parties prenantes des différentes structures, montrent une prise en compte satisfaisante des acteurs qui composent ce processus.

Les actionnaires minoritaires des différents intervenants sont représentés au sein du conseil. Leurs représentants sont convoqués lors des réunions du conseil. Ainsi, ils ont la possibilité de donner leur avis sur la stratégie établie, les politiques de gouvernance mise en place....Alors, nous pouvons affirmer que les intérêts des actionnaires minoritaires sont protégés.

Nous considérons ceci comme une force car cet acte est un des principes importants de bonne gouvernance.

4.2.3. L'existence d'un comité d'audit dans un processus de gouvernance d'entreprise

Un des principes que nous jugeons très important en matière de gouvernance est celui de la création de comité d'audit, d'une part et de comités spécialisés, d'autre part. Ceci est une réalité de la moitié des structures intervenant sur cette étude. Ce qui constitue à l'inverse une faiblesse pour le reste.

Nous estimons quand même que ce pourcentage (pour les entités le disposant) pourrait évoluer positivement, vue l'importance de ce comité. Rappelons à cet égard, que l'étude porte sur de grosses entités. Toutefois, nous avons eu à noter que l'existence de cet organe a été motivée pour conforter l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne dans ces structures ; telle devrait se présenter l'attitude des autres structures ne l'ayant pas.

Notons que notre opinion sur l'importance de ce comité dans la réflexion du rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise sera développée dans le chapitre qui suit.

Conclusion

Suite à la description du système de gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal, nous avons relevé :

- d'une part, des points forts (principes de gouvernance mis en œuvre par certaines entreprises, ainsi que des notes qui varient de 2,5 à 5, relatives au questionnaire sur la

gouvernance). Ceux-ci se résument à un processus stratégique piloté par un conseil dont nous jugeons satisfaisants l'organisation du travail, la coordination des activités, la responsabilité des administrateurs...

Nous encourageons à cet effet les dirigeants concernés pour l'application des normes. Malheureusement, cette opinion va juste à l'endroit de la moitié de notre échantillon. De plus sur ce pourcentage, le secteur bancaire en représente 40%, ce qui nous permet d'affirmer qu'au niveau de cette activité, la notion de gouvernance représente une question importante pour les dirigeants. Ce qui justifie la qualité de la politique de gouvernance, ainsi que du dispositif mis en place pour se conformer à la réglementation ;

- d'autre part, des faiblesses ont été relevées (une absence de conformité entre les règles de bonne gouvernance et les pratiques en place, ainsi que des notes affectées au questionnaire qui varie de 1 à 2,5). Ce qui se résume à une absence d'organisation au sein du conseil (20% des entités ne disposent pas de règlement intérieur du conseil), une absence de publication de rapport du conseil (50% des cas), ne facilitant pas une appréciation vis-à-vis de l'exercice de leur fonction. De plus, l'absence d'indépendance des administrateurs ne relève pas d'une conduite de bonne gouvernance.

Néanmoins, face aux défis soulevés plus haut, il appartient à l'audit interne d'apprécier l'efficacité et l'efficience de ce dispositif. Ce qui peut aider l'Organisation à l'améliorer, afin de créer de la valeur ajoutée. Alors dans le chapitre suivant, nous verrons si cette affirmation théorique se vaut en pratique.

CHAPITRE 5: CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LE SYSTEME DE GOUVERNANCE DES SOCIETES PRIVEES INSTALLEES AU SENEGAL

Aujourd'hui, la pratique d'audit interne ne se limite plus aux risques opérationnels, mais recommande l'auditeur à évaluer le processus de gouvernement d'entreprise. A cet égard, cette fonction d'assurance accompagne l'ensemble du système organisationnel, mais aussi stratégique à travers les missions effectuées au sein de l'entité.

De ce fait, l'objet de ce chapitre consistera à examiner les éléments d'audit, voir ses activités qui aident effectivement à améliorer la gouvernance d'entreprise.

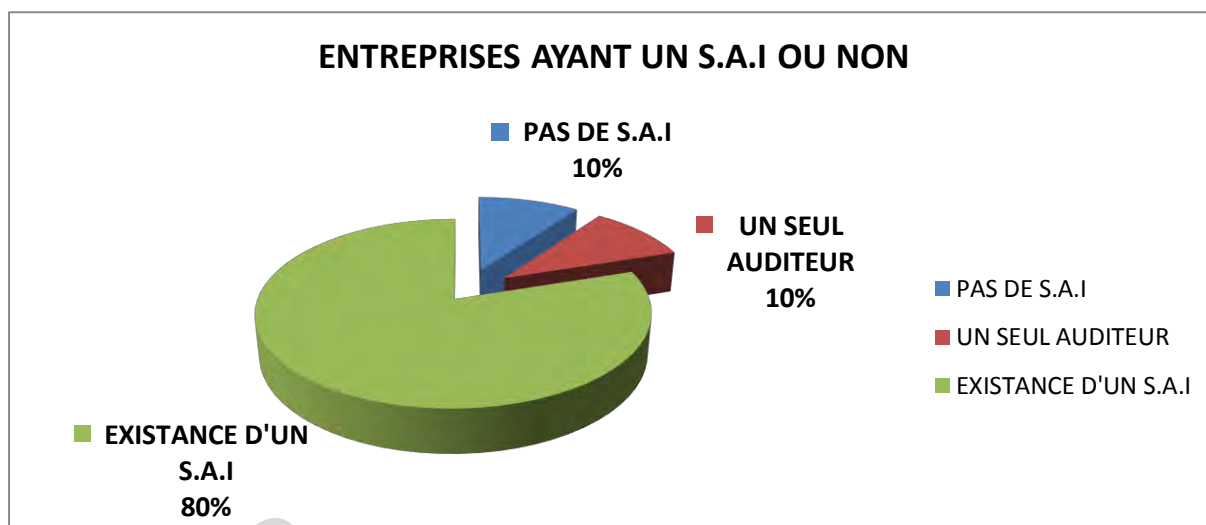
Ainsi, nous tenterons de présenter les fonctions d'audit interne des entités privées installées au Sénégal (5.1), ensuite faire une description du rôle de celles-là dans la gouvernance des entreprises (5.2), enfin nous tenterons d'analyser cet apport de l'auditeur interne dans l'amélioration de ce processus (5.3).

5.1. DESCRIPTION DES FONCTIONS AUDIT INTERNE AU SEIN DES ENTITES PRIVEES AU SENEGAL

Sur les 10 sociétés présentées, nous avons noté la présence de la fonction audit interne. Ces informations ont été recueillies sur la base des questionnaires distribués.

En ce, nous avons jugé nécessaire de faire un schéma qui illustre parfaitement ces résultats.

Figure n°6 : Entreprises disposant d'un Service Audit Interne (S.A.I)



Source : nous même, d'après questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats fournis par nos intermédiaires nous retenons:

- qu'une part importante des sociétés (80% de l'échantillon) disposent d'un service audit interne ;
- au niveau d'une des sociétés représentant (10% de l'échantillon), il n'existe qu'un seul auditeur ;
- enfin, pour le reste (10%), nous n'avons pas identifié de service d'audit interne figurant sur l'organigramme. Cependant, les missions d'audit interne sont assurées par un cabinet externe. Raison pour laquelle, nous la comptons parmi notre échantillon, afin de voir plus clair sur l'importance du caractère interne de ce dispositif au sein du gouvernement d'entreprise.

Ainsi, nous allons décrire dans les lignes qui suivent les résultats obtenus du fonctionnement et de l'organisation des services d'audit rencontrés.

5.1.1. Coursus des auditeurs internes dans les entités privées au Sénégal

En ce qui concerne leur cursus, on note que 90% des répondants ont au moins un niveau Bac+5. Pour la majorité, ils sont issus d'une filière « finance, Economie, Gestion », par contre la minorité a une formation initiale en audit interne. De notre expérience dans la recherche d'emploi dans ce domaine, l'exigence est plus orientée sur l'expérience : « avoir plus de 5ans d'expérience en audit interne ou dans un cabinet. »

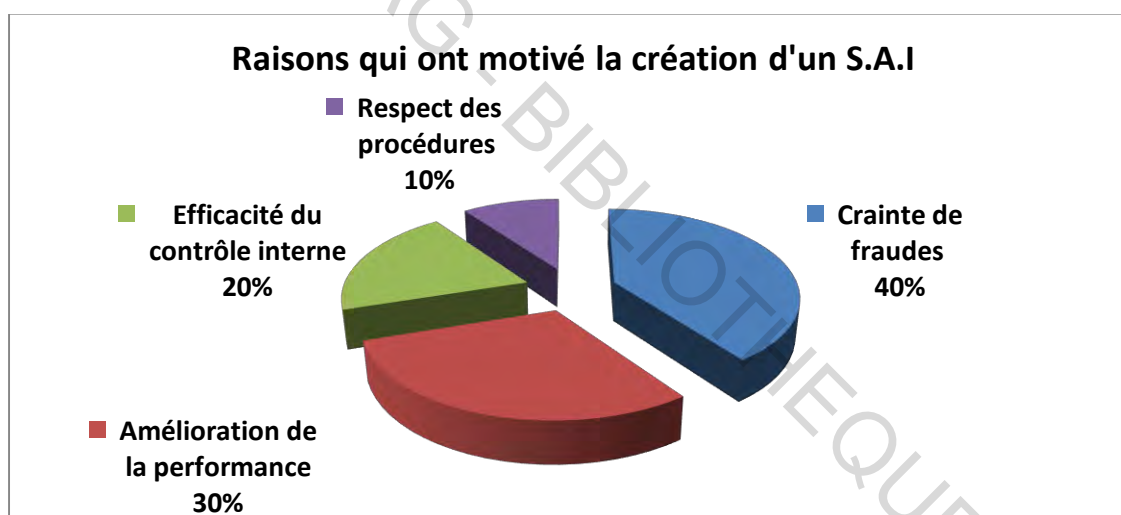
De même, nous avons noté la notion de promotion interne dans ces fonctions. Autrement dit, des agents qui ont occupé des fonctions autres que l'audit et ayant une expérience et une connaissance de l'entreprise, se sont vu promus dans le service audit interne. Selon les dirigeants concernés, ceci est relatif à une meilleure connaissance du système, de la culture d'entreprise, des réalités en interne par l'auditeur interne.

Nous avons aussi constaté que certains recrutements de ces auditeurs internes passent par un cabinet de recrutement spécialisé.

5.1.2. Référentiels des auditeurs internes dans les entités privées au Sénégal

Un constat vif s'est révélé, quant à la question qu'est ce qui a motivé la création de SAI au sein des entreprises privées. C'est ce que nous allons voir sur cette figure ci-dessous.

Figure n°7 : raisons qui ont motivé la création d'un S.A.I



Source : nous même, d'après questionnaire et interviews

Commentaire :

Différentes raisons ont motivé la création d'un service audit interne au sein des entreprises privées :

- 40% des sociétés ont mis en place un service audit interne par crainte de fraudes susceptibles d'engendrer des pertes élevées ;
- 30% des sociétés ont créé ce dispositif en vue d'améliorer leur performance ;
- 20% de cet échantillon ont été motivé par l'efficacité du contrôle interne ;

- et seulement 10% a été incité à mettre en place ce dispositif pour le respect de procédures.

Les principales qualités des auditeurs de notre cible sont entre autres :

- le leadership ;
- l'aptitude à générer le changement ;
- la transparence dans la transmission de l'information ;
- la sensibilité au gouvernement d'entreprise et à l'éthique.

80% des répondants ont une charte d'audit, un manuel de procédures (pour au moins les opérations qui représentent un niveau de risque élevé), un plan d'audit. Cependant, seule la moitié (50%) de ces structures a mis à jour leurs manuels, au moins une fois depuis leur élaboration.

Pour les 20% restantes :

- l'une ne dispose ni de charte d'audit, ni de plan d'audit ;
- pour l'autre, tous les documents sont centralisés au niveau du cabinet qui gère son audit interne. Alors pour celle-ci, l'existence d'audit interne au niveau de l'entité nous a été justifiée par les rapports de quelques missions effectuées selon les besoins de l'entreprise. Pour plus de précision, ces missions portent non pas sur les états financiers, mais sur le dispositif de contrôle de certains services. De même, ceux sont les normes de l'IIA qui sont citées en référence dans ces documents.

5.1.3. Organisation de la fonction audit interne dans les entités privées au Sénégal

50% des services d'audit interne de ces entreprises existent depuis plus de 15 ans, 25% entre 5 et 10 ans et 25% existent depuis moins de 5ans.

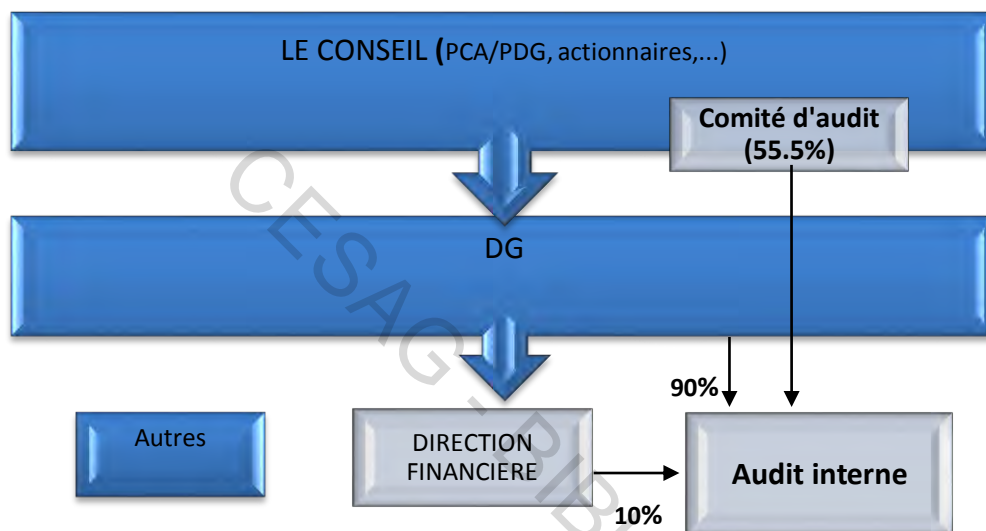
Les responsables qui ont répondu à l'enquête dirigent majoritairement (90%) des services de petite taille (moins de 5 collaborateurs). Ainsi, une (1) seule entreprise regroupe dans son service 24 collaborateurs.

L'équipe d'audit se réunit fréquemment avec les RAI pour discuter des avancés des missions, suivre leur plan d'action, et rend compte à ce dernier pour son rapport final.

Cependant, la fréquence des rencontres entre le responsable d'audit et la direction générale est d'au moins cinq (5) fois dans l'année. Pour ce qui concerne le conseil d'administration c'est minimum une fois annuellement, à l'occasion des assemblées générales.

Pour ce qui est de son rattachement hiérarchique, l'organigramme des entreprises étudiées se présente comme suit dans la majorité :

Figure n°8 : rattachement hiérarchique de l'audit interne au sein des sociétés anonymes



Source : nous même, d'après questionnaire

Commentaire :

Des résultats obtenus, nous en tirons que 55,5% des répondants ont un comité d'audit en leur sein. Dans ces cas, ce dernier est directement rattaché au conseil d'administration.

A côté, nous notons surtout dans les banques un organe appelé inspection générale qui prend cette position et dont l'audit interne est rattaché fonctionnellement dans la plupart des cas (45%). Quant à la question est-ce que cet organe a les mêmes tâches et compétences que le comité d'audit vis-à-vis du service audit interne ? Nous n'avons pas pu relater ceci à travers les écrits des répondants.

90% des services d'audit interne sont rattachés hiérarchiquement à la direction générale, 10% à la direction financière. Si l'on compare ces résultats à ceux de l'IFACI (2012 : 30), il est dit : « les modalités de rattachement varient en fonction du secteur d'activité. Ainsi, dans

le secteur financier, on observe deux types de rattachement (direction générale ou audit groupe) pour les services d'audit car ils répondent à des exigences réglementaires : 90% des services d'audit interne du secteur banque sont rattachés à la direction générale (le reliquat reporte à la direction d'audit groupe) ».

De l'autre, le recrutement ou le licenciement du R.A.I est effectué dans 60% des cas par la Direction générale en collaboration avec les ressources humaines. Seulement dans 40% des cas, nous avons noté la présence du comité d'audit, du PCA, de l'inspection générale et du DG.

5.1.4. Missions et Objectifs de l'audit interne dans les entités privées au Sénégal

Ici, il s'agira de déceler les types de missions effectuées par l'audit interne, ainsi que ses objectifs pour la réalisation de celles-ci.

Tout compte fait, 80% des missions réalisées ont attiré à l'assurance. Sur les lignes de sa définition, l'auditeur a trois cibles : l'évaluation du management des risques, du contrôle interne et de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, nous notons que sur ces missions effectuées ; l'évaluation du contrôle interne en est une priorité. Effectivement, deux tiers (2/3) des services d'audit interne préparent un rapport sur le dispositif de contrôle interne à destination du comité d'audit ou de la direction générale.

Durant ces missions l'auditeur s'efforce de comprendre le fonctionnement des services qu'il audite. D'après nos intermédiaires, le risque est plus élevé du niveau des processus opérationnels, d'où l'idée d'en faire une investigation régulière.

Dans cette optique, nous avons noté une implication assez variée des audités ; lors des interviews menées avec ces derniers, dans la mise en place de procédures....

5.2. DESCRIPTION DU ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTITES PRIVEES AU SENEGAL

Suite aux différentes interviews menées, nous notons que l'annonce d'un audit dans ces entreprises ou services provoque un sentiment de malaise, de préoccupation au niveau des audités.

De cet envers du décor, la question que l'on se pose est de savoir : est-ce que l'auditeur interne atteint toujours son objectif de mission ?

5.2.1. Apport de la planification et de la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprises privées au Sénégal

Dans la pratique, la méthodologie d'audit reste inchangée. Pour n'importe quel type de mission d'évaluation, l'auditeur interne suit une logique bien clarifiée par les normes IIA.

A cet effet, 80% des services rencontrés se réfèrent à ces exigences dans leur démarche. Alors, suite à un ordre de mission de la direction générale, les audits sont entamés pour telle ou telle mission demandée.

Ainsi, conformément à la norme 2201, citée dans le chapitre 2 de cette étude, la phase de planification consiste en une collecte de données sur l'activité soumise à l'audit. Celle-ci passe par une prise de connaissance du processus audité (documents, composants, procédures mises en place, ...).

De ce fait, les auditeurs prennent en compte :

- les risques liés au système : il procède à une identification de ces derniers., suite à la revue documentaire effectuée. L'identification des risques est réalisée comme suit :

Tableau n°3 : identification des risques du système de gouvernance

Eléments	Objectifs de contrôle	Risques	Dispositifs de contrôle interne	Constats
Processus de gouvernance	Assurer la transmission d'une information fiable et à temps réel à destination des parties prenantes	-Asymétrie d'information ; -déséquilibre entre les actionnaires ; -décisions non appropriées aux attentes.	Rattachement hiérarchique de l'audit interne au plus haut niveau de l'organisation	Oui
	S'assurer d'un bon fonctionnement du conseil	-Défaillance des dispositifs de gouvernance ; -faillite du système de gouvernance.	Mener des missions d'audit interne spécifiques sur la gouvernance d'entreprise	Non

Source : nous même, d'après revue documentaire

Commentaire : cette identification des risques liée au processus de gouvernance, va servir de fil conducteur à l'auditeur interne dans la réalisation de sa mission ;

- les objectifs du système de gouvernance : suite à une cartographie des risques préliminaire, ces derniers sont fixés en accord avec le client donneur d'ordre (les organes de gouvernance). Ce qui permet à l'auditeur d'établir une feuille de route lui permettant de répondre efficacement aux attentes des organes de gouvernance.

Une fois cette étape franchie, l'auditeur réalise sa mission. Cette deuxième phase consiste en une investigation sur l'effectivité et l'efficacité des procédures mises en place. Ainsi, il recense les points forts et les points faibles du dispositif, élabore un programme d'évaluation de ce dernier à partir des risques significatifs relevés.

A ce stade, l'auditeur procède à un examen approfondi des conditions définies par les organes de gouvernance. Celles-ci sont relatives au fonctionnement et à l'organisation du conseil, aux politiques et aux dispositifs de gouvernance, à la supervision, au traitement de l'information, ...

Pour suivre l'efficacité des systèmes soumis à l'audit, il s'appuie sur l'existence des procédures en vue d'analyser leur adéquation avec la réalité. Ceci se fait à travers des outils tels que : la grille d'analyse des tâches, le questionnaire sur le dispositif...

L'étendue des travaux d'audit sont définis au regard des risques probablement déterminés, mais aussi par rapport aux attentes des organes de gouvernance.

5.2.2. Apport de l'évaluation de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal

Pour les banques représentant (40%) de l'échantillon, même une mission d'audit du processus de crédit, permet au conseil de s'auto évaluer par rapport à la fiabilité du dispositif qu'il pilote. Ce qui impacte considérablement sur les décisions de celui-là.

Pour le reste, l'évaluation par l'audit des dispositifs pilotés par le conseil et mis en place par la direction, permet une remise en cause permanente des dispositifs de gouvernance.

Ainsi, les critères sur lesquels se fondent ces auditeurs pour évaluer ce dispositif sont entre autres :

- la sensibilité au risque d'efficacité du dispositif ;

- les résultats des contrôles permanents ;
- les incidents de risques opérationnels ;
- les constats relevés lors des missions d'audit interne et externe ;
- la pertinence des points soulevés-couverture totale des opérations.

Ainsi, l'auditeur ne se limite pas à une simple comparaison, mais évalue le niveau d'impact du risque. A cet égard, ce tableau ci-dessous montre l'échelle d'évaluation standard utilisée dans la pratique.

Tableau n°4 : échelle d'évaluation du niveau de risque

ECHELLE D'EVALUATION			
Probabilité		Gravité	
Rare	1	Non significatif	1
Peu probable	2	Mineur	2
Possible	3	Modéré	3
Programme	4	Majeur	4
Quasi certain	5	Significatif	5
Certain	6	Très significatif	6

Source : nous même, d'après la revue documentaire

Commentaire :

Cette notation varie en général de 1 à 6 et vise à estimer la probabilité de survenance et la gravité de l'impact des dysfonctionnements à tous les niveaux. Ce qui leur permet d'évaluer le risque lié au processus audité.

5.2.3. Apport de la communication de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal

Dans la plus part des structures interviewées (80%), l'audit ne se limite plus aux seules préoccupations opérationnelles. Nous remarquons, que la priorité d'audit est renforcée dans quatre principaux domaines que sont :

- l'efficacité du management des risques ;
- la stratégie de l'entreprise ;
- le système d'information ;
- le gouvernement d'entreprise.

Ces aspects qui vont à l'endroit des organes de gouvernance et faisant partie intégrante des missions d'audit, invitent les auditeurs à prendre part dans la prise de décision. A cet effet, suite à chaque mission d'audit, il est produit un rapport détaillé, destiné à la direction générale et une synthèse au comité d'audit. A travers, ce document, il communique avec ses clients ; en faisant ressortir les forces et faiblesses du processus de gouvernance et en apportant des solutions appropriées pour remédier aux dysfonctionnements.

Cependant, des observations importantes provenant de l'audit sont mises au tiroir par le conseil d'administration.

Malheureusement, en réponse d'une interrogation soulevée dans la théorie, le CA qui pilote le contrôle interne n'a toujours pas systématiquement les conclusions d'audit interne. Cependant, le R.A.I informe systématiquement la hiérarchie sur les observations (forces et faiblesses) du dispositif : à l'occasion des débriefings de chaque mission par les chefs de mission et aussi en comité d'audit.

Ainsi, l'auditeur lui-même, par le biais du RAI, de la direction générale, du comité d'audit, informe et conseille le niveau stratégique dans sa prise de décision.

Toutefois, l'apport de cette fonction dans la réduction de l'asymétrie d'information au plus haut niveau (entre dirigeants et conseil d'administration, ainsi qu'entre actionnaires) n'est vraiment pas relaté au sein de ces sociétés anonymes. Nous l'estimons quasiment nul.

5.3. ANALYSE DU ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTITES PRIVEES AU SENEGAL

Cette section consistera à nous faire une opinion quant à la contribution effective de la fonction audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal. Ce travail d'analyse est basé sur la collecte et le traitement des résultats obtenus à travers les différents questionnaires distribués, aux interviews menées, à la revue documentaire...

Il sera donc question de faire ressortir les points forts et les limites de cette fonction à servir la gouvernance d'entreprise. Ceci se fera au regard des enseignements et recommandations tirées au niveau de la première partie à savoir la revue de la littérature.

De ce qui précède, notre analyse portera essentiellement sur son caractère interne le caractérisant comme partie prenante intégrante à la gouvernance d'entreprise, ensuite sur ses activités qui aident à améliorer indirectement ou directement ce processus.

5.3.1. Analyse de l'audit interne comme dispositif interne de la gouvernance des entreprises privées au Sénégal

Dans cette sous-partie, notre opinion sera tournée vers l'évaluation du statut et des objectifs d'audit, ainsi que de son indépendance et objectivité dans ces entreprises.

5.3.1.1. Evaluation du statut des auditeurs internes au sein des entreprises privées

A la différence de l'auditeur externe, l'auditeur interne est une personne salarié de l'entreprise et donc fait partie intégrante du personnel de l'entité. C'est ainsi, que le préconise les normes IIA.

Cependant, dans notre base d'étude, 10% des sociétés représentées, n'intègrent pas l'audit interne en leur sein. Autrement dit, c'est une personne externe à l'entreprise qui vient mener des « missions d'audit interne ». Selon les dirigeants concernés, ceci a été justifié de par la petite taille de l'entité, les poussant à une politique de réduction des charges de personnel.

A notre avis, cela constitue une double faiblesse. D'une part, au regard des normes internationales en matière d'audit interne, il y a un non respect des principes et règles édictées par celles là. Ce qui permet de retirer ces missions dans le champ de l'audit interne. D'autre part, le caractère externe de cet audit, peut prêter confusion au regard des organes de gouvernance. Ce qui ne permettrait pas une efficacité, quant à l'atteinte des objectifs d'audit interne, au regard de ce processus.

L'analyse portée au regard de la promotion interne du personnel au sein de l'audit, diminue les performances de ce service. Puisque que, ces personnes promues n'ont pas les bases en audit et risquent de confondre ce métier à ceux de la police, de l'inspection,... Ces

derniers peuvent aussi être confrontés à la menace de familiarité évoquée dans la première partie de cette étude. De plus, ils n'ont pas la maîtrise de la méthodologie de l'audit. Ce qui peut constituer un frein, quant aux questions importantes ; telles que des missions d'évaluation de la gouvernance d'entreprise.

Pour ce qui est des présélections des auditeurs internes par des cabinets spécialisés dans le recrutement, cela constitue une force, dans la mesure où le choix sera rigoureux. Ce qui permettra d'obtenir la personne adéquate au poste en question.

Plus de 50% des sociétés privées existent depuis plus de 15 ans, cela suscite en nous, l'expérience que peuvent acquérir ces entreprises en présence de ce service (disposant d'un référentiel de base : l'IIA).

De plus, nous ne saurons juger de manière objective le nombre des équipes d'audit rencontrées, ceci étant justifié par des raisons que nous n'avons pas pu déceler dans ces entreprises. Toutefois, nous retenons que la taille de l'Organisation, sa structure organisationnelle, les moyens existants, les missions planifiées ..., voici tant d'aspects qui peuvent influencer la gestion de l'équipe d'audit interne.

5.3.1.2. Objectifs d'audit interne faussés par les organes de gouvernance dès le départ

Nous avons observé que la majorité (40%) a été motivée par la crainte de fraude à l'occasion de la mise en place d'un SAI. Nous disons que l'activité principale de l'audit n'est pas la détection de la fraude alors, ceci ne devrait être un impératif à la création de ce service.

Nous remarquons de même, que des questions de gouvernance telles que: l'organisation du conseil, l'asymétrie d'information, l'équilibre entre actionnaires, le pilotage du conseil...n'ont été des motivations à la création du service audit interne au sein des ces entreprises.

Ainsi, cette vision faussée depuis sa création, impactera sur les objectifs que lui assigneront les organes de gouvernance, lors de ses missions. A cet effet, l'audit interne ne priorisera jamais des questions de gouvernance d'entreprise. Ce qui constitue une faiblesse majeure, quant à son rôle important dans le processus de gouvernance.

5.3.1.3. Absence d'indépendance et d'objectivité de l'audit interne au sein des entreprises privées

Pendant longtemps, son niveau élevé de rattachement s'est révélé plus théorique que pratique. Toutefois, il semble récemment évolué dans la plupart de ces entreprises, ce qui n'a pas empêché de relever encore des faiblesses relatives à ce point.

D'un côté, un rattachement à la direction financière à priori, n'est pas normal pour un service qui doit avoir une autonomie d'action. Mais selon les auditeurs qui se trouvent dans un service rattaché à la direction générale : « c'est logique pour des services qui ont moins de deux ans d'existence ». D'après ces derniers, c'est un passage obligé pour aller vers un point de rattachement hiérarchiquement plus élevé.

Ces résultats nous permettent de déceler une limite du référentiel IIA, dans la mesure où l'on ne sait pas à quel niveau commence et se termine un rattachement de l'audit interne au plus haut niveau de l'Organisation. Ceci pourrait être fait exprès, afin de permettre aux sociétés de respecter ce niveau de rattachement, tout en prenant en compte les exigences et critères en interne.

De l'autre, son indépendance est mise en jeu dans la mesure où, il n'y a pas une implication active des organes de gouvernance dans son rattachement et sa nomination (seulement 40%). Ceci pouvant impacter négativement sur l'opinion impartiale qu'aurait émise l'auditeur dans les règles de l'art.

5.3.2. Analyse du rôle de l'audit interne dans la planification et la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprises privées au Sénégal

20% de l'échantillon ne disposent d'outils d'audit interne et ne sont conformes aux exigences de ces normes. A notre avis, ces derniers font du contrôle, ce qui est tout différent du travail de l'audit interne. C'est-à-dire l'évaluation de manière systémique et méthodologique.

Ceci constitue une faiblesse dans la mesure où, l'une de ces entreprises ne planifie pas ses missions. En ce sens, ce service mène un pilotage à vue et effectue ses audits selon des échos de fraude. L'impact organisationnel produit par ce fait est une perte de temps et de ressources ne permettant pas de répondre aux attentes des dirigeants.

Pour l'autre, l'auditeur est externe à l'entreprise et mène des missions selon sa propre planification. Ni un ordre de mission provenant de la direction ne génère l'audit, ni un plan d'audit ne justifie ses missions. L'impact décisionnel que pourrait avoir ce fait, est l'absence de prise en compte des attentes des organes de gouvernance. Ce qui constitue une faiblesse quant à l'amélioration de ce système par l'audit interne.

5.3.3. Analyse du rôle de l'audit interne dans l'évaluation du processus de gouvernance des entreprises privées au Sénégal

Pour les services d'audit qui ont eu à répondre aux questionnaires distribués, nous n'avons pas pu déceler des missions spécifiques d'évaluation du gouvernement d'entreprise. D'après les informations recueillies des interviews effectuées, l'audit interne participe à l'évaluation du processus de gouvernance de manière indirecte. C'est ce qui explique l'utilisation de critères opérationnels tels que les risques liés aux dispositifs internes. Ce qui constitue un déphasage entre les critères utilisés et les objectifs dont devraient répondre ce processus.

De notre point de vue, il devrait avoir des missions spécifiques sur l'évaluation de la gouvernance d'entreprise. A cet effet, des critères adéquats pourraient être pris en compte ; tels que :

- les règles d'éthique et de déontologie des dirigeants ;
- l'organisation et le fonctionnement du conseil ;
- etc.

Ceci pourrait permettre à l'auditeur interne de mieux renforcer sa légitimité dans l'évaluation directe de ce processus. Ainsi, il pourra émettre une opinion indépendante et objective sur le processus de gouvernance d'entreprise.

5.3.4. Analyse de la communication de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal

Au regard des analyses faites sur la caractéristique des sociétés anonymes au Sénégal, du rattachement hiérarchique et fonctionnel des auditeurs internes, nous en tirons que cette fonction garde son caractère émanent en matière de communicant et est au service de toute l'entreprise.

De ce qui précède, nous allons évaluer les relations que l'auditeur entretient avec les organes de gouvernance, ainsi que son apport à la réduction du conflit informationnel.

5.3.4.1. Evaluation des relations de l'audit interne et des organes de gouvernance

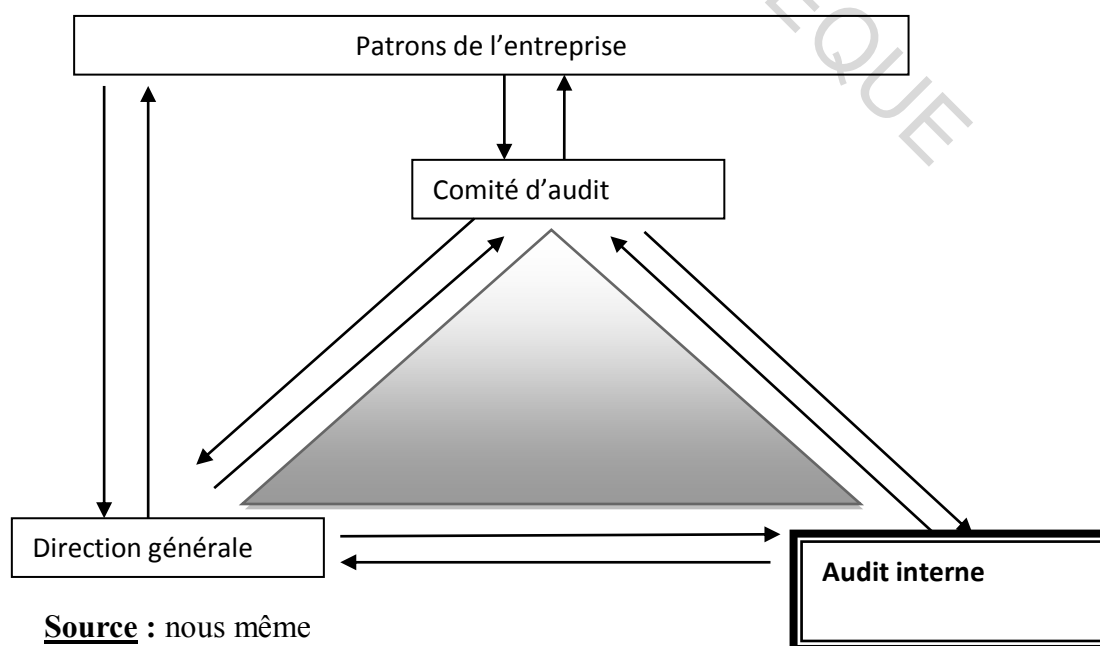
Comme le disait Lemant (1999 : 29) : « Il n'y a pas de sanctuaire pour l'audit interne ». Autrement dit, il n'y a pas de zones interdites à l'audit dans l'entreprise.

L'audit interne est une partie prenante de la gouvernance. En tant que dispositif de ce processus, il influence les composants de ce dernier dans leur prise de décision. Un flux d'informations important à la fois ascendant et descendant, relie alors cette fonction avec les autres organes.

A cet effet, 90% des services d'audit sont rattachés hiérarchiquement à la direction générale. Ce qui sous entend qu'ils rendent compte directement au conseil¹⁵, même s'ils n'ont pas un lien direct avec les patrons de l'entreprise (actionnaires, PCA, PDG...). Ceci constitue une force, renforcée pour la moitié, par un rattachement fonctionnel au comité d'audit.

D'ailleurs, ces relations peuvent être représentées sous cette figure d'après notre propre analyse :

Figure n°9 : relations de l'audit interne et des organes de gouvernance



Source : nous même

¹⁵ La direction générale fait partie des composants du conseil

Commentaire

De cette figure, l'audit interne exécute des missions qui lui sont confiées par le DG, de même entretient des relations avec les actionnaires par le biais du comité d'audit. Ce qui facilite ainsi son travail, en la définition du programme d'audit et des missions qui lui seront assignées. Alors, l'audit interne aide effectivement les dirigeants à contribuer à la réussite de l'entité.

5.3.4.2. Asymétrie d'information au niveau du conseil

Face aux exigences en matière d'information, nous avons noté que la hiérarchie directe est informée systématiquement, suite aux missions effectuées par les auditeurs. Cependant, des recommandations importantes d'audit sont mises au tiroir par le comité d'audit ou par la direction générale.

Alors, une décision prise par le conseil pourrait mal impacter l'entreprise, si ces observations qui aident à orienter celle-là ne sont pas prises en compte.

Par ailleurs, l'analyse portée au regard du conflit informationnel, reste encore une limite vis-à-vis de l'audit interne. Ce qui constitue une faiblesse à la transmission de l'information fiable en temps, aidant l'organisme à améliorer son processus de gouvernance.

Cependant, cette limite est levée dans les entités disposant un comité d'audit, ce dernier transmettant l'information au conseil. Toutefois rappelons que ce comité existe seulement dans la moitié des entreprises concernées.

5.3.5. Analyse du suivi de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal

L'absence de mise à jour, des manuels de procédure, constitue une faiblesse, puisque que le monde de l'entreprise évolue constamment, alors que ceux là restent caduc. Ceci ne permet pas une efficacité des dispositifs mis en place. De ce fait, nous noterons dans ces entreprises une absence de conformité à long terme, par rapport aux règles en matière d'audit interne.

5.3.6. Evaluation du rôle du comité d'audit à lever les limites de l'auditeur interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprises privées au Sénégal

Plus haut, nous avons observé que dans 60% des cas, les organes de gouvernance ne participent pas au recrutement et au licenciement du R.A.I. Cependant, le comité d'audit assiste ces processus pour conforter l'indépendance de l'auditeur vis-à-vis de la direction générale.

Par ailleurs, les patrons de l'entreprise n'ont pas systématiquement les conclusions de l'audit interne. De plus, dans la plupart des cas (60%), le comité d'audit est informé par l'audit interne. Toutefois, celui-ci se présente sous forme de synthèse du rapport de l'audit interne présentée à ce comité ; ce qui ne relate pas toujours une exhaustivité dans l'information transmise. Ceci est une faiblesse quant à la remonté d'information au niveau de la gouvernance d'entreprise.

En plus, l'assemblée générale se réunit périodiquement, et c'est lors de ses rencontres que le comité d'audit informe ces derniers des résultats, ainsi que des recommandations à mettre en œuvre. De ce constat, nous en tirons que l'information n'est pas transmise généralement dans les délais, pour permettre à qui de droit de prendre des décisions au temps imparti.

Nous tenons à repréciser quand même, que la plupart des répondants ont confirmé leur accord quant à l'affirmation : la relation des auditeurs et du comité d'audit contribue à la création de valeur ajoutée dans le processus de gouvernance.

Conclusion

De ce chapitre 5 de notre deuxième partie, nous retenons que l'audit interne joue pleinement sa partition dans les décisions qui animent la gouvernance d'entreprise. De ce fait, le processus d'audit répond aux besoins de la gouvernance d'entreprise, puisse que ce dernier fixe les objectifs et l'audit interne mène ses activités dans l'atteinte de ces objectifs.

CHAPITRE 6: RECOMMANDATIONS

Au terme de notre analyse, il serait judicieux de formuler des recommandations pour ces entreprises ciblées. Celles-là pouvant servir à l'ensemble de la population (voire toutes les entreprises privées).

Dès lors, nous tenons à préciser que nos recommandations suivent la logique de notre analyse, dans la mesure où la responsabilité autour de ce sujet est partagée. Ainsi, dans un premier temps nous mettrons en exergue, ces signaux favorables à l'encontre des organes de gouvernance et en second, celles liées aux fonctions audit interne de cet échantillon.

6.1. RECOMMANDATIONS AUX ORGANES DE GOUVERNANCE

Du côté des organes de direction, il faut mettre en place des dispositifs appropriés de contrôle, de management et d'audit, afin de s'assurer d'une maîtrise raisonnable de leur activité.

Certes, il appartient à chaque Organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte..., mais il est important que celle-là prenne conscience de la coordination de cet ensemble. De prime abord, il est primordial de faire une séparation nette des tâches, de définir clairement les niveaux de responsabilités en matière de contrôle, pour remédier à la nuisance de la multiplicité des acteurs y intervenant.

De prime abord, des administrateurs indépendants devraient composer le conseil, pour une gestion saine et transparente. A cet effet, les statuts de la société doivent être explicites sur la durée du mandat des administrateurs, leurs fonctions,

De même, le conseil doit publier un rapport annuel sur les résultats de l'exercice, les chiffres clés, ...pour plus de transparence dans l'exercice de leur fonction.

De ces exigences, il en ressort aussi la mise en place d'un service d'audit interne dans les conditions requises, telles que :

- un rattachement le plus élevé dans la hiérarchie de l'entreprise ;
- donner une autonomie d'action à cette fonction, afin de la rendre encore fiable ;

- faire un double rattachement de la fonction audit interne, mais dans ce cas : un rattachement fonctionnel à la direction générale et un autre hiérarchique au comité d'audit pour conforter son indépendance et son objectivité ;
- aussi respecter la proportion du nombre d'auditeurs au nombre de salariés dans l'entreprise, comme le recommande le référentiel IIA ;
- etc.

Certaines entreprises, pour réduire leurs charges, s'attachent les services d'un cabinet. Cependant, nous remarquons que cette solution n'est pas toujours la meilleure. Il leur faut au moins un auditeur interne (salarié interne à l'entreprise ayant les compétences appropriées à ce domaine). Ce dernier pourra donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques et contribuer à une bonne gestion du système d'information, à la bonne application des procédures et des règles.

Ces lignes ci-dessus, vont à l'encontre des entreprises qui sollicitent leur commissaire aux comptes pour des missions de conseil et d'organisation, afin qu'elles évitent dans l'avenir une telle situation. Ceci ne peut contribuer à une gestion saine et transparente des entreprises concernées.

Instaurer un comité de gouvernance s'appropriant des tâches spécifiques, serait opportun, afin de mieux prendre en compte les exigences de la gouvernance d'entreprise. Sous ce même angle, il serait utile de mettre en place un règlement intérieur élaboré et discuté par les acteurs de gouvernance, intégrant les bonnes pratiques en la matière. Aussi, mettre en place une charte éthique où est explicité clairement le rôle de l'audit interne, serait un atout pour ces entités.

Selon la taille de l'entreprise, il est nécessaire d'instaurer un comité d'audit efficace et rigoureux, afin de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister au sein de la gouvernance d'entreprise. D'ailleurs, des rencontres plus récurrentes des administrateurs permettraient à celui-là de transmettre l'information en temps imparti.

A coté du pilotage des missions d'audit, ce comité se chargera de la formulation des politiques de gouvernance dont il veillera à la mise en œuvre. IL faudrait qu'il prenne aussi connaissance du recrutement des auditeurs, ainsi que de leur licenciement.

Sur cette même lancée, il faudrait que les dirigeants fassent figurer, dorénavant dans les statuts, la présence obligatoire du R.A.I, lors des AG. Ceci permet de même, de réduire l'asymétrie d'information autour du conseil.

Après une mise en place des dispositifs confortant une bonne exécution des activités de la fonction audit interne ; il faudrait que les organes de gouvernance entendent et comprennent les diagnostics et recommandations de celle-là.

Pour les organes qui édictent les référentiels, il est temps qu'ils prennent des sanctions au regard du non exploit des rapports d'audit (mis au tiroir par certains dirigeants). De même, elles doivent créer des corps de contrôle, afin d'évaluer la fonction d'audit dans les entreprises.

6.2. RECOMMANDATIONS AUX AUDITEURS INTERNE

De la part de ces fonctions d'audit interne : se présenter de manière éthique et crédible, afin de répondre de manière efficace aux exigences de la gouvernance de l'entreprise.

Ainsi, l'accent devrait être mis sur le respect du plan de formation, notamment ceux des auditeurs débutants recrutés. Une formation axée sur l'aspect comportemental et relationnel pourrait améliorer la communication entre auditeur et audité.

En effet, le fait de faire apparaître des articles dans le journal de l'entreprise et d'organiser des causeries-débat par exemple, pourrait rapprocher davantage le service d'audit des audités et inciter ces derniers à faire des demandes de missions. De tels audités pourraient traduire une reconnaissance par ces derniers, du rôle important que joue le service.

De ce qui précède, nous tenons à préciser que le rôle premier de l'auditeur n'est pas la détection de la fraude. Alors à ce dernier de décliner clairement ses missions, ses objectifs dans la charte d'audit, validée par le conseil d'administration ; pour que même les dirigeants comprennent mieux ses activités.

Il faudrait préciser aussi, qu'il appartient à l'audit interne de veiller aux procédures, donc à leur mise à jour périodique, afin de tenir compte des besoins et de l'évolution des affaires en entreprise.

Ainsi, compte tenu de la conjoncture économique mondiale actuelle, les auditeurs internes doivent envisager leur rôle comme celui d'un partenaire. C'est essentiel pour combler l'écart entre leur capacité à apporter de la valeur et les attentes de leur Organisation.

Dans tous les cas, aux niveaux de rattachement susmentionnés plus haut, l'audit interne doit non seulement être capable de mettre en évidence les enjeux majeurs de l'Organisation, mais également apporter des pistes de résolution des problèmes.

Il faudrait que le comité d'audit soit informé sur les questions de nomination, d'évaluation, de rémunération... du responsable d'audit interne.

Ce que les personnes ne comprennent pas souvent, c'est le fait que l'auditeur interne n'ait pas pour mission d'auditer la direction générale. Il aide celle-ci dans sa prise de décision : la conseille à mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace. Alors, l'auditeur interne devrait donner le même niveau qualitatif d'information au comité d'audit et à la direction générale, même si le niveau quantitatif¹⁶ de l'information diffère.

Nous recommandons aussi, que les auditeurs internes puissent réaliser des missions spécifiques, notamment celles relatives à des processus de gouvernement d'entreprise. Ceci permettra de mieux conforter leur position stratégique au regard des organes de gouvernance, de même jouer véritablement leur rôle dans ce processus.

¹⁶ « Notons que c'est une synthèse du rapport qui est en général communiquée au comité d'audit. Mais que sous sa demande, l'intégralité du rapport peut être communiqué au comité d'audit ».

Conclusion de la deuxième partie

De ce cadre pratique de la gouvernance d'entreprise et de la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de ce processus, nous avons observé et analysé un ensemble essentiel.

D'une part, l'évaluation du système de gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal fait apparaître des forces et des faiblesses.

Ses points forts s'articulent sur la conformité de ce système avec les bonnes pratiques en la matière, tels que : la séparation des tâches, la satisfaction quant à l'organisation du conseil, l'existence d'un comité d'audit....

Ses points faibles se résument en l'absence de conformité vis à vis de la gouvernance d'entreprise et de certaines initiatives. Ceux-ci sont le manque de charte d'éthique, l'absence de règlement intérieur du conseil, la rareté des publications du rapport annuel du conseil ..., ne permettant pas une transparence dans l'exercice de leurs fonctions.

Néanmoins, nous jugeons satisfaisant le système de gouvernance de notre cible et surtout, celui du secteur bancaire.

D'autre part, face aux défis des organes de gouvernance, nous avons noté une importante intervention de l'audit interne. Ce dernier aide effectivement à l'amélioration de ce système, par le biais des missions que lui assignent celui-là. En tant que partie prenante de l'organisation, il évalue, juge et donne des recommandations pouvant apporter une valeur ajoutée au conseil.

Notons cependant, que l'audit interne pourrait mieux contribuer à la gouvernance d'entreprise, en effectuant des missions spécifiques de ce processus. Par ailleurs, il appartient aux organes de gouvernance de fixer le cadre et les objectifs qui pourront être assignés au processus d'audit. Ceci est mieux cadré pour les entreprises disposant d'un comité d'audit, ce dernier faisant parti du conseil.

**CONCLUSION
GENERALE**

Tout au long de notre étude, nous nous sommes penchés sur les aspects de gouvernance d'entreprises, ainsi que de la fonction audit interne.

Pour le premier, nous avons essayé de cerner ce concept comme un outil de pilotage de l'Organisation ; en ses définitions, ses acteurs, leurs responsabilités et leur éthique....

Alors, pour ce qui est de sa stabilité, nous avons fait appel à un deuxième concept avec lequel nous avons, à travers les écrits, montré ses fondements, tels que : son rattachement hiérarchique, son degré d'organisation, ses différentes missions...Ce dernier étant dénommé l'audit interne.

A partir de toutes ces informations, nous avons pu élaborer le questionnaire qui a servi de base à l'étude pratique de notre mémoire à savoir ; l'étude sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées au Sénégal.

L'objectif général de cette étude est d'identifier les éléments d'audit interne qui permettent de répondre aux besoins de la gouvernance des Organisations ; ce qui a fait l'objet de notre étude.

Sur la base de 10 entreprises étudiées : les huit ont un service audit interne, une entreprise dispose d'un seul auditeur et l'autre bénéficie de prestation d'un cabinet externe. Ainsi, la collecte de données nous a permis d'une part, de présenter ces résultats et de les commenter, d'autre part, nous n'avons pas pu avoir certaines données qui pourront nous permettre d'approfondir cette recherche.

Dès lors, pour rendre cette étude plus enrichissante, il serait intéressant de la mener à nouveau sur la base des données collectées sur plusieurs années. De même, la prise en compte d'un échantillon de population plus représentatif de toutes les entreprises de l'UEMOA serait un atout. Ceci permettra de pouvoir apprécier en profondeur cette approche d'audit de la gouvernance des entreprises.

ANNEXES

Annexe n°1 : Principes sur la bonne gouvernance d'entreprise

- s'appuyer sur une organisation qui garantit un bon fonctionnement du conseil (nombre de membres adéquats, existence d'autres comités émanant du conseil, procédures concernant l'organisation des réunions...);
- prévoir que les membres du conseil possèdent les qualifications et l'expérience appropriées, ainsi qu'une bonne connaissance du fonctionnement de l'organisation;
- mettre à disposition du conseil, les ressources nécessaires pour des demandes de renseignements complémentaires, afin d'en garantir l'indépendance;
- contribuer à la définition de la stratégie de l'organisation, notamment en dotant les acteurs de la gouvernance des informations nécessaires pour se faire;
- contribuer à la définition de la structure organisationnelle qui participe à la réalisation de la stratégie de l'organisation;
- instaurer une politique de gouvernement d'entreprise concernant la surveillance des résultats obtenus;
- prévoir les interactions nécessaires entre le contrôle interne, la direction et les auditeurs internes et externes (via un comité d'audit);
- contribuer à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace supervisé par la direction;
- définir les politiques et pratiques de rémunération, notamment celles concernant la direction générale, en accord avec les valeurs éthiques, les objectifs, la stratégie et l'environnement de contrôle de l'organisation;
- communiquer, dans l'ensemble de l'organisation, une culture de la déontologie, les valeurs de l'organisation et la nécessité de l'exemplarité de la direction;
- faire appel de manière efficace aux auditeurs internes qui doivent disposer par ailleurs d'une indépendance pour garantir leur objectivité et de ressources suffisantes pour mener à bien leur mission;
- faire appel de manière efficace aux auditeurs externes en s'assurant de l'adéquation de leur indépendance, de leurs ressources et de leur champ d'activité;
- définir et mettre en œuvre des politiques, processus et responsabilités en matière de management des risques au niveau du Conseil et dans l'ensemble de l'organisation;

- communiquer de manière appropriée les informations pertinentes aux parties prenantes ;
- comparer les processus de gouvernement d'entreprise de l'organisation avec les bonnes pratiques reconnues et les règlements en vigueur.

Source : SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, BARANGER Sophie, VAURS Louis (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°2 : Questionnaire d'évaluation du rôle de l'audit interne dans la gouvernance des sociétés privées au Sénégal

Lettre

Monsieur, Madame

Nous effectuons actuellement une étude sur le **rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal.**

Afin d'être en mesure de présenter une image fidèle de la situation, nous vous demandons d'adhérer à cette étude en répondant au **questionnaire ci-joint.**

Veillez répondre à chaque question en écrivant ou en cochant la réponse qui correspond le mieux au sujet traité.

Vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle. Par conséquent, aucune réponse individuelle ne sera divulguée. Le but de cette recherche est d'apprécier le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises privées installées au Sénégal. Les résultats feront référence aux moyennes et aux tendances générales dégagées à l'aide d'analyses statistiques effectuées sur l'ensemble des questionnaires retournés.

Si vous êtes intéressés à connaître les résultats de cette recherche, il nous fera plaisir de vous faire parvenir la présentation de ces résultats. Vous n'avez qu'à inscrire vos coordonnées à la case réservée aux informations relatives à la personne renseignant ce questionnaire.

Questionnaire

Raison sociale de l'entreprise*	
--	--

* Ce champ est facultatif pour des raisons de confidentialité.

Auditeur Interne	
Organe de Gouvernance (administrateur, dirigeant, comité d'audit ...)	

NB : veuillez cochez la fonction que vous occupez dans l'entreprise où vous êtes.

N°	Questions		Commentaires
GOVERNANCE DE L'ENTREPRISE			
			Préciser si nécessaire
TYPE DE SOCIETE		Oui / non	
1	Quel est votre nature juridique ? Société de capitaux (SA ou SARL) ou Société de personne (SNC ¹⁷ , SCS ¹⁸ ...)		
2	Qu'est ce qui a motivé le choix de votre nature juridique ?		
3	Date de création ?		
4	Etes- vous une société mère-filiale ?		
5	Quel est votre secteur d'activité ?		
STRUCTURE DU CAPITAL		Oui / non	
6	Par fonds propre, par actionnariat ou de type mixte		
7	Etes-vous cotées en bourse?		
8	Si une société mère-filiale, quel % détient la mère sur votre société ?		
9	Quel est le montant de votre capital social en Francs CFA?		
GERANCE		Oui / non	
10	PCA ¹⁹ , PDG ²⁰ , ou gérant		
11	Nombre de salariés		
12	Est-ce qu'il y'a une séparation des fonctions de propriété et de direction ?		
13	Comment définissez-vous la gouvernance d'entreprise ?		
14	Existe-t-il des comités de supervision au sein de votre entité ?		
15	Quelle est la fréquence annuelle des rencontres des comités de supervision ?		

¹⁷ Société en Nom Collectif

¹⁸ Société en Commandite Simple

¹⁹ Président du Conseil d'Administration

²⁰ Président Directeur Général

16	Quels sont les dispositifs de gouvernance d'entreprise entrepris par le conseil ?	
17	Quels sont les organes qui influencent votre gouvernance d'entreprise ?	
18	Comment gouvernez-vous vos parties prenantes ?	
ORGANES DE DECISIONS		Oui /non
19	Quel est le nombre d'administrateur qui compose le conseil ?	
20	Quelle est la fréquence annuelle des réunions du conseil ?	
21	Les administrateurs sont-ils des actionnaires de la société ?	
22	Le responsable d'audit interne (RAI) participe-t-il systématiquement à chaque AG ?	
EVALUATION, REMUNERATION DE LA DIRECTION ET PLANNING DE SA SUCCESSION		Note (1à5)
23	Votre conseil d'administration établit des critères exhaustifs de performance pour évaluer la performance de la Direction Générale.	
24	Le conseil veille à ce que les décisions d'évaluation et de rémunération soient formulées par des administrateurs indépendants qui ne sont en aucun cas liés à la Direction.	
INFORMATIONS ET COMMUNICATIONS		Note (1à5)
25	Le rapport du conseil fait-il une publication annuelle de son rapport ?	

N°	Questions		Commentaires
FONCTION AUDIT INTERNE			
			Préciser si nécessaire
CADRE DE REFERENCE		Oui/Non	
1	Existe-t-il une fonction d'audit interne dans votre entreprise et depuis quand?		
2	Quel est le nombre de votre équipe?		
3	A quel (s) service (s) /département (s) est rattaché l'audit interne?		
4	Quels sont les types de missions d'audit interne que vous effectuées le plus fréquemment (conseil ou assurance)?		
5	En moyenne, quel est le nombre de missions effectué dans l'année?		
6	Le référentiel IIA constitue-t-il un référentiel fondamental dans vos missions ?		
7	Quels organes participent à la désignation et ou au licenciement du Responsable d'audit interne (RAI)?		
8	Le RAI dispose-t-il immédiatement et avec exhaustivité des informations souhaitées des audités et de l'organe de gouvernance ?		
9	Existe-t-il une charte d'audit?		
10	Disposez-vous d'un plan d'audit interne ? D'un manuel d'audit interne ?		
11	Quelles sont les différentes activités d'audit ?		
CHARTRE, EVALUATION ET REPORTING		Note (1à5)	
12	Quels sont les destinataires du rapport d'audit interne ?		
13	La Charte indique clairement : - ses objectifs - ses responsabilités - sa composition, - son autorité, - ses responsabilités en matière d'information et de communication.		
14	quel regard ont les autres services vis-à-vis de votre service ? (une activité de contrôle, d'inspection, de police...)		
15	L'audit interne établit des rapports réguliers à la hiérarchie sur des activités, les problèmes importants qu'il rencontre et ses recommandations majeures.		

16	Le rapport d'audit interne revêt la qualité et la transparence qu'il faut, afin d'aider les dirigeants à prendre des décisions appropriées.		
APPORTS DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		Oui/Non	
17	L'audit interne constitue t-il une partie prenante pour l'organisation ?		
18	L'audit interne mène t-il des missions spécifiques sur la gouvernance d'entreprise ?		
19	Quels sont les objectifs que se fixe l'audit interne vis-à-vis de la gouvernance d'entreprise ?		
20	Quelles sont les activités d'audit qui concourent à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?		
21	Quel peut être l'apport de la planification des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprise ?		
22	Quelle est l'importance de la réalisation des missions d'audit dans la gouvernance d'entreprise ?		
23	Quelle est l'importance du rapport d'audit dans la prise de décision ?		
24	Quelle est la contribution de la communication d'audit interne face aux conflits informationnels?		
25	Le suivi des recommandations par l'audit interne contribue t-il à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?		
COMITE D'AUDIT		Note (1à5)	
26	Existe –il un comité d'audit dans votre entreprise ?		
27	Le comité d'audit est-il impliqué en amont dans l'examen du plan d'audit ?		
28	Quel est l'apport du comité d'audit dans un processus de gouvernance d'entreprise ?		

Source : par nous même

BIBLIOGRAPHIE & WEBBOGRAPHIE

Ouvrages

1. BANCEL Franck (1997), *La gouvernance des entreprises*, Economica, Paris, 111 pages.
2. BOCKLI Peter, Holdler Thomas, HOFSTETTER Karl, « & al. » (2007), *Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise*, Economiesuisse, Suisse, 44 pages.
3. CAUSSAIN Jean-Jacques (2005), *le gouvernement d'entreprise : le pouvoir rendu aux actionnaires*, Edition LITEC, France, 171 pages.
4. CHARREAUX Gérard (2000), *Finance d'entreprise*, Editions EMS, France, 268 pages.
5. EBONDO WA MANDZILA Eustache & RENARD Jacques (2006), *La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan, Paris, 349 pages.
6. EBONDO WA MANDZILA Eustache (2007), *Audit interne et Gouvernance d'Entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques*, L'Harmattan, Paris, 13 pages.
7. IFACI (2004), *Prise de position IFACI/Audit Interne-Qualité*, Editions d'organisation, Paris, 8 pages.
8. IFACI /Price water house Coopers Landwell & associés (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
9. IFACI (2011), *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*, Editions d'organisation, Paris, 236 pages.
10. IFACI (2011), *Guide pratique d'évaluation de l'indépendance et de l'objectivité*, Editions d'organisation, Paris, 34 pages.
11. IFACI (2012), *Enquête sur les métiers de l'audit et du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 40 pages.
12. IGALENS Jacques & POINT Sébastien (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris, 211 pages.
13. IIA (2011), *Révision des normes professionnelles de l'audit interne*, Florida, 29 pages.
14. LEMANT Olivier (1999), *Créer, organiser et développer l'audit interne ; que faire pour réussir ?* Editions Maxima, Paris, 117 pages.
15. MAUGERI, SALVATORE (2014), *Gouvernance(s)*, Dunod, Paris, 125 pages.
16. MEIER Olivier (2009), *Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives*, Hermès Science Publications, Lavoisier, Paris, 255 pages.

17. MIKOL Alain (1999), *L'audit financier*, Editions d'organisations, Paris, 234 pages.
18. OHADA (2014), *Acte Uniforme Relatif Au Droit Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique /Règlement n°001/2014/CM/ modifiant et complétant le règlement de procédure de la cour commune de justice et d'arbitrage du 18 Avril 1996*, Journal officiel, Ouagadougou, numéro (spécial) 240 pages.
19. PARRAT, FREDERIC (2014), *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise*, Editions Maxima, Paris, 539 pages.
20. PIGE Benoît (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions EMS, France, 319 pages.
21. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 469 pages.
22. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, AFGES éditions, Paris, 1099 pages.
23. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, BARANGER Sophie, VAURS Louis, (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339 pages.
24. UEMOA (1996), *Système Comptable Ouest Africain : plan comptable général des entreprises*, Foucher, Paris, 831 pages.

Revues & articles

25. JANICHON Françoise (2002), L'audit interne : un apport incontournable pour la nouvelle gouvernance d'entreprise, *Revue Française de l'audit interne*, N°161 : 7.
26. PLIHON Dominique & MIOTTI Luis (2001), Libéralisation financière, spéculation et crises bancaires, *Revue d'Economie internationale*, N°85 : 3-36.
27. RUBINSTEIN M. (2002), Le débat sur la gouvernance d'entreprise en France : un état des lieux, *Revue d'Economie industrielle*, N°98 : 7-28.

Source internet

28. AUTORITE DES MARCHES PUBLIQUES FRANCAISE (2010), Rapport sur le comité d'audit, www.amf-france.org
29. IFACI (2013), Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision, www.ifaci.com
30. IFACI (2015), Gouvernance d'entreprise, www.ifaci.com
31. OCDE (2004), Principes de gouvernement d'entreprise, www.OCDE.com