



Contents lists available at ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/rgo

Le rapport portant sur les éléments du contrôle interne: aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours

Sourour Hazami Ammar^a

^aIHEC Sfax, Route Sidi Mansour Km 10 – BP 43 – 3061 Sfax, Tunisie

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 November 12

Accepted 07 Mars 13

Keywords:

Internal control

Risk

Regulation

Transparency

Friability

ABSTRACT

This article investigates the internal control information inserted in management report through an analysis of contents of reports prepared by the presidents of the main Tunisian companies listed in the stock exchange. The absence of precision on the contents and the character places the transmitter in front of a freedom of action and invites us to question about the rigour of this information in financial transparency. Our research highlights the descriptive vision of reports anchored in particularly by procedures of approval and follow-up of the risks. A particular accent is put on the corporate governance and its mechanisms.

© 2013 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V.
Este é um artigo Open Access sob a licença de [CC BY-NC-ND](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

1. Introduction

La fin des années 90 est marquée par une phase de forte croissance de l'économie, aux Etats-Unis et en Asie, puis en Europe et dans de nombreux pays émergents. Cette croissance a été favorisée par la reprise de la consommation et la mondialisation des échanges, mais c'est principalement le rôle moteur des entreprises qui a permis un tel essor de l'économie mondiale. La confiance des acteurs du marché, investisseurs et consommateurs, a permis l'installation d'un cercle vertueux. Cette période va de pair avec l'avènement de la « nouvelle économie » et génère une spéculation boursière à outrance.

Durant cette période, personne ne s'est étonné de voir des taux de croissance de la Bourse de 30 à 40% par an, alors même que le taux de croissance du produit intérieur brut des pays développés oscillait entre 2,5 et 3%. Ceci n'a été possible que par un changement de règles comptables visant à faire exploser les résultats. Autrement, l'exploitation amplifiée de pratiques comptables légales a permis de passer pour une entreprise performante, alors même que s'accumulaient des pertes colossales et ce en dépit des dispositifs de surveillance censés assurer la crédibilité de l'information comptable. Des dépenses

ont été enregistrées comme des investissements afin de réduire les pertes et certains actifs ont été réévalués artificiellement. Les risques d'entreprise ont été dévalorisés afin de diminuer les provisions et agir positivement sur les résultats. Plus encore, la particularité de l'affaire Enron réside dans la création de structures financières appelées *special puposes entities (SPE)*, pouvant ne pas être consolidées au bilan des entreprises, dans le but de camoufler des investissements déficitaires ou peu rentables.

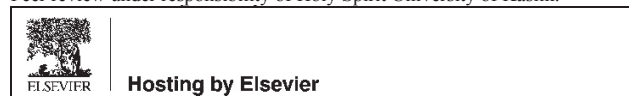
Ainsi, tout a été fait pour faire du cours de bourse le seul indicateur de performance et de prospérité. Le système économique libéral a basculé vers un système purement financier déconnecté de la réalité. Cette situation n'a pas duré puisque les bourses se sont effondrées entraînant dans leur chute nombres de sociétés. Les scandales financiers de grande envergure (Enron aux Etats-Unis, Vivendi en France et Batam en Tunisie) ont touché de nombreuses professions. Ces événements ont conduit à une perte de confiance dans le milieu des affaires et à une remise en cause profonde de la santé de nombreuses entreprises. Cette situation a conduit au doute et parfois même à la suspicion dans le fonctionnement même des marchés. Quand la confiance est rompue, l'inaction est inconcevable et il fallait un geste fort pour la restaurer. Le contrôle interne s'est vu alors considéré comme la solution au problème. Il a alors fallu le réglementer et surtout

* Sourour HAZAMI AMMAR. Tel: +216 21 427 865

ammar_sourour@yahoo.fr

Peer review under responsibility of xxxxxx.

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



formaliser l'information qui s'y rapporte. Un intérêt particulier est accordé, dans le cadre de cet article, au cadre réglementaire français avec la LSF¹, mais aussi celui américain avec la loi SOX² et tunisien suite à la LRSF³. La première partie de l'article analyse les dispositions relatives au contrôle interne et montre que ces différentes lois ont pour objectifs la définition des mécanismes protecteurs des actionnaires et des investisseurs. Dans la deuxième partie, nous tenterons d'expliquer la montée puissante de l'intérêt accordé au contrôle interne par la recherche de la transparence en mettant particulièrement l'accent d'une part sur la fiabilité de l'information et surtout celle qui concerne l'identification des risques de l'entreprise. Pour terminer, nous analysons les résultats d'une étude de contenu d'un échantillon de rapports de gestion publiés par des sociétés tunisiennes cotées en bourse.

2. Réglementation du contrôle interne, instrument de fiabilisation de l'information financière

L'amélioration de la transparence financière et la sécurité des investisseurs sont devenues des axes majeurs du travail et de la réflexion de plusieurs organismes (la SEC aux Etats-Unis, l'AMF en France et le CMF en Tunisie). Le contrôle interne s'est trouvé placé au centre des préoccupations des managers de tout bord et de toute appartenance. Ceci a entraîné un foisonnement des réglementations qui ne cessent de s'accroître et qui multiplient du même coup les textes faisant référence au contrôle interne.

2.1. Le contrôle interne : des précisions sémantiques

Le contrôle interne bénéficie d'un usage médiatique courant et d'une occurrence assez importante dans la recherche académique. Les études sur le sujet sont nombreuses mais au fil des années, de congrès en colloques, la notion s'est précisée et affinée. Dans le sens le plus courant, le mot contrôle signifie vérification. Dans son deuxième sens, il signifie maîtrise. Le contrôle interne n'est pas une fonction, c'est un ensemble de dispositions, donc un état (Renars, 2007). Les définitions du contrôle interne sont nombreuses. Le contrôle interne a été défini comme « *résultant du choix et de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à l'entreprise et propres à prévenir, ou, tout au moins, à révéler sans retard les erreurs et les fraudes* » (OEC, 1962).

En 1978, l'AICPA⁴ considère que le contrôle interne est « *formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction* ». Aux Etats-Unis, en 1992, le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission⁵ (COSO) a été le premier référentiel de contrôle interne, entendu comme un processus permettant une bonne maîtrise de l'entreprise. En 2004, COSO 2 vient de compléter le premier référentiel du même nom, en accordant une importance primordiale à l'identification et à la gestion des risques. L'Institut of Internal Auditors (IIA) précise en 1989 que c'est l'audit interne qui dans l'entreprise a en charge l'évaluation du contrôle interne.

La loi française n'a pas expressément défini la notion de contrôle interne et il n'existe pas de référentiel reconnu obligatoire. A l'initiative de l'AMF⁶ et avec la collaboration du MEDEF⁷, un cadre de référence de contrôle interne a été élaboré en 2005 et publié en 2007, mais qui concerne uniquement les sociétés faisant appel public à l'épargne. Basé sur des principes généraux, ce cadre de référence est compatible avec le référentiel américain COSO et en phase avec les 4ème, 7ème et 8ème directives européennes. Publié en janvier 2007, ce cadre définit le contrôle interne comme *étant un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et la fiabilité des informations financières*. (AMF, 2007). Cette définition ne traite pas du contrôleur interne et des différents moyens et outils qu'il met en œuvre pour mener à bien sa mission.

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédures », « systèmes » ...mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. Toutes les définitions s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas d'une fonction mais d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de l'entreprise pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Il peut s'agir, à titre d'exemple, de la structure de l'entité et des méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités ; le système de contrôle de la direction comprenant la fonction d'audit interne, les politiques et les procédures relatives au personnel ainsi que la répartition des tâches ; l'établissement, la revue et l'approbation des rapprochements de comptes etc. En conclusion, l'ensemble de ces définitions différentes beaucoup plus au niveau de la forme qu'au niveau du fond reconnaissent le contrôle interne relatif à l'information financière comme un sous-ensemble du contrôle interne en général.

2.2. Cadres réglementaires français et américain

Le législateur français vise l'incitation des entreprises à l'engagement d'une démarche dynamique d'amélioration du contrôle interne et de leur gestion des risques. La LSF a rendu obligatoire, pour chaque société, la publication d'un rapport sur le contrôle interne. Le président du conseil d'administration rend compte dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-102-1 et L. 233-26 des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Nous comprendrons alors que les actionnaires sont censés être informés du fonctionnement effectif du conseil en termes de nombre de réunions tenues, fréquentation, existence et missions des comités, etc.

Toutefois, la LSF n'apporte pas de précision sur la notion de contrôle interne ni sur la nature des procédures de contrôle interne à mettre en place au sein des sociétés anonymes. De même, la nécessité pour le Président de *rendre compte* est source de discussions. Le Président doit-il apprécier, et porter un jugement, ou se limiter à une simple description ? Ce manquement de délimitation de la portée du rapport de contrôle interne a été critiqué et a été la cause d'une hétérogénéité marquante (Le Maux, Melyon et Alloul, 2005).

Le cadre de référence de 2007, assorti d'un guide d'application consacré aux processus liés à l'information comptable et financière, devrait contribuer à une plus grande homogénéité des concepts sous-tendant la rédaction des rapports des présidents ce qui facilitera la lecture pour les investisseurs (Deloitte, 2005). Les pratiques des entreprises françaises semblent être en nette amélioration progressive hormis les recommandations de l'AMF vers la nécessité de faire un lien entre les risques et les procédures mises en place ainsi que la nécessité

¹ Loi de Sécurité Financière adoptée par le parlement français le 17 juillet 2003.

² Sarbanes Oxley Act du nom du représentant M.Oxley et du sénateur P.Sarbanes.

³ Loi Relative au Renforcement de la Sécurité des Relations Financières.

⁴ American Institute of Certified Public Accountants

⁵ Dans les années 1980, le sénateur américain Treadway a initié une importante recherche sur le contrôle interne. Ainsi, c'est créé aux Etats - Unis la « commission Treadway », laquelle a constitué un comité universellement connu sous le nom de COSO. Ce dernier a initié une réflexion en deux étapes ; le COSO1 (description) dans les années 1980 et le COSO2 (conception) en 2004.

⁶ Autorité des Marchés Financiers.

⁷ Mouvement Des Entreprises De France.

de préciser les objectifs et les limites du contrôle interne propres à l'activité. Aussi, la LSF⁸ a imposé aux commissaires aux comptes des sociétés cotées d'établir un rapport joint à leur rapport général, qui doit contenir leurs observations sur le rapport du président pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il faut souligner que la rédaction de l'article L225-235 est plus restrictive que celle de l'article L 225-37 puisqu'elle ne vise que les procédures relatives à l'information comptable et financière. Cette obligation témoigne de la volonté du législateur français de renforcer la confiance des investisseurs en permettant aux actionnaires de la société d'être informés sur les méthodes de travail et les procédures de contrôle interne mises en place par la société. Néanmoins, les commissaires aux comptes doivent vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes des informations relatives aux procédures de contrôle interne touchant au domaine comptable et financier données par le président dans son rapport. Le commissaire aux comptes doit établir un rapport quel que soit le contenu du rapport du président, et ce, quelle que soit l'hétérogénéité des pratiques d'une société à l'autre (H3C, 2004).

La SOX est orientée par trois grands objectifs : l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des organes vérificateurs. Cette loi a pour but de renforcer le contrôle des comptes des sociétés cotées aux Etats-Unis, et de mieux protéger les investisseurs, ainsi que redonner confiance aux investisseurs et aux petits épargnants (Rioux, 2003, [7]). Elle comporte un volet qui nous préoccupe directement dans cet article : l'obligation pour le management de la société d'établir un rapport sur l'évaluation de l'efficacité des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société, en ce qui concerne l'information comptable et financière. Ce rapport doit faire l'objet d'une validation par un auditeur externe. D'autres mesures portent sur l'amélioration de la communication financière⁹, mais la plus importante est l'obligation pour le directeur général (CEO) et le directeur financier (CFO) d'inclure dans le rapport annuel un rapport sur le contrôle interne. Ces dispositions doivent, en principe, contribuer à l'amélioration de l'information financière. L'absence de référence aux insuffisances du contrôle interne nous laisse perplexes surtout que ce dernier n'a pas été identifié comme cause de la débâcle. Par exemple, dans le rapport du Sénat américain (2002) publiés à la suite de l'affaire Enron, plusieurs causes sont avancées : manque de contrôle du conseil d'administration, comptabilité à haut risque, conflit d'intérêts, importance du « hors bilan », rémunérations excessives et manque d'indépendance du conseil d'administration et des auditeurs. La SEC ne propose pas de procédures spécifiques pour diriger l'évaluation du contrôle interne. Chaque entreprise met en place les procédures qui s'adaptent à sa gestion. Cependant, la SEC suggère la création d'un comité dépendant de la direction responsable de l'évaluation du caractère significatif des informations obtenues (*materiality of information*) et de la détermination de l'opportunité de leur publication (*determining disclosure obligations on a timely basis*)

2.3. Les contours de l'obligation légale initiée par la LRSF

En Tunisie, le contrôle interne n'a pas fait l'objet d'une définition légale. Le code des sociétés commerciales, dans son article 266, précise globalement que le commissaire aux comptes a mandat de vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de la société, de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires, ainsi que l'exactitude des informations données sur les comptes de la société dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire. D'après l'article 15 de la LRSF, modifiant l'article 3 de la loi 94-117 du 14/11/1994, le rapport de gestion des sociétés faisant appel public à l'épargne contient obligatoirement des éléments du contrôle interne. Ce rapport, établi

selon le cas par le conseil d'administration ou le directoire, comprend deux éléments fondamentaux.

Le premier a trait à l'activité de la société décrite grâce aux indicateurs prévus à l'article 44 du règlement du conseil du marché financier. Le second, beaucoup plus délicat et polémique (aucune précision n'est fournie par les textes sur la nature et la consistance des « éléments du contrôle interne » qui doivent être consignés dans le rapport de gestion) portant sur le contrôle interne. En tout état de cause, les actionnaires en particulier, et le public de manière plus large, doivent être informés des risques significatifs, non seulement dans les domaines financiers et comptables, mais aussi, selon l'activité de la société, dans les domaines stratégiques commerciaux, industriels et environnementaux. On peut comprendre par là que le rapport annuel devrait informer sur les différents risques de la société émettrice.

La LRSF n'a pas exigé, contrairement à ce qui a été prévu par la loi Sarbanes – Oxley et la loi sur la sécurité financière française, l'établissement d'un rapport distinct sur le contrôle interne rédigé par le président du conseil d'administration, et n'a pas fixé les modalités pratiques de mise en œuvre des dispositions. La formulation même de « éléments de contrôle interne » n'est pas très claire quant aux informations demandées et peut prêter à confusion. A côté de l'obligation légale, cette partie du rapport de gestion relative au contrôle interne peut être l'occasion pour le conseil d'administration de donner une vision claire des procédures de contrôle interne mises en place pour protéger le patrimoine et préserver les actifs de l'entreprise, de façon à renforcer la confiance des investisseurs. Il convient néanmoins de veiller à ce qu'elle n'entraîne pas des coûts inutiles et ne se traduise pas par une surproduction d'informations illisibles pour la majorité des lecteurs.

La question qui se pose est relative au caractère de ces informations : S'agit-il d'une évaluation ou d'une simple description ? Toujours, selon l'avis de l'UEC : « la description devrait apporter des informations suffisantes afin de permettre aux partenaires de l'entreprise de procéder à une évaluation de la politique de la société ». On peut s'attendre à ce que les rapports annuels des sociétés faisant appel public à l'épargne, objets de notre étude, contiennent une simple caractérisation des procédures de contrôle interne mises en place au sein des entreprises. Autrement, les avis respectifs de l'émetteur n'ont pas été prévus par la LRSF.

La charge d'évaluer le contrôle interne est assignée aux commissaires aux comptes. Aux termes de l'article 266 du code des sociétés commerciales : « le commissaire aux comptes a mandat de vérifier l'exactitude des informations données sur les comptes dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire ». En effet, l'article 3 de la loi n° 94-117 du 14 novembre 1994 portant réorganisation du marché financier (tel que modifié par la LRSF) exige que les rapports des commissaires aux comptes des sociétés faisant appel public à l'épargne contiennent une évaluation générale du contrôle interne. Le tableau 1 résume les principales différences entre SOX, LSF et LRSF.

⁸ Article 120 de la loi inséré à l'article L 225-235 du code de commerce.

⁹ Section 401 à 409.

Tableau 1 : LRSF, LSF et SOX

	LRSF	LSF	SOX
Champ d'application	Les sociétés cotées uniquement.	Dans un premier temps toutes les SA mais depuis la loi du 26/7/2005, seulement les sociétés cotées.	Les sociétés cotées uniquement.
Périmètre relatif au contrôle interne	Procédures de contrôle interne mises en place pour prévenir les risques, garantir la fiabilité de l'information comptable et respecter les lois et la réglementation.	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.	DCP ¹⁰ et contrôle interne sur l'information financière.
Référentiel du contrôle interne	Le détail et l'étendue des informations à fournir sur le contrôle interne n'ont pas été définis	L'utilisation d'un référentiel reconnu n'est pas obligatoire.	Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu ; mention du COSO par la SEC
Emetteur du rapport	Conseil d'administration	Président du conseil d'administration	CEO et CFO
Nature du rapport	Rapport joint au rapport de gestion faisant état d'une description des procédures de contrôle interne.	Rapport joint au rapport de gestion rendant compte des procédures de contrôle interne.	Rapport joint au rapport de gestion contenant une description et une évaluation du contrôle interne.

3. Rechercher la transparence à travers l'instrumentation du contrôle interne

La transparence est l'une des notions spontanément approuvées. Ceci peut s'expliquer par la montée en puissance des organismes de régulation et de contrôle (Charron, 2004). Au sens large, la signification synchronique la plus acceptée du terme peut se manifester, en effet, comme suit : il s'agit de fournir *toute l'information*. Et là, une série de questions se pose : quelles informations ? Pour quelles utilisations ?

3.1. Des informations exemptes de fraudes et d'erreurs

Deux circonstances mettent en jeu la transparence financière de l'entreprise à savoir : les fraudes comptables et les erreurs de gestion. L'erreur est une manipulation de l'information financière non

¹⁰ Disclosure Controls & Procedures (contrôles et procédures relatifs à l'élaboration de toute l'information publiée).

intentionnelle alors que les fraudes ont toutes un caractère intentionnel (Smaili, Labelle et Stolowy 2009, [8]). Les erreurs de gestion conceptualisent les pratiques de comptabilité créative, visant à masquer certaines difficultés. Une entreprise dont la performance se détériore pourrait avoir des difficultés dans sa gestion courante et stratégique. C'est en utilisant les techniques de la comptabilité créative que les dirigeants se trouvent dans une position défensive en cherchant à présenter l'image la plus flatteuse possible de leurs entreprises. La fraude est le résultat d'un acte illégal. Lors de la préparation des états financiers, la prise en compte de fausses factures constitue une fraude. La plupart des travaux empiriques sur l'audit légal s'accorde sur le fait que les grands cabinets d'audit internationaux mettent en œuvre des méthodes capables de détecter des irrégularités et des fraudes comptables (De Angelo, 1981 ; Davidson et Neu, 1993 ; Pigé, 2000).

La différence entre fraude et erreur n'est pas évidente. D'après la commission d'enquête sur les déclarations comptables frauduleuses créée aux Etats-Unis, la fraude est définie comme tout acte qui rend les états financiers « significativement trompeurs ». Dans son classement des comportements frauduleux, Merchant (1987, cité par Stolowy et Breton, 2003) définit ce qui, constitue à notre avis, la véritable caractéristique de la fraude : la falsification ou la modification de documents, la suppression d'opérations dans les archives, l'enregistrement d'opérations faussées ou la dissimulation de données importantes. Il faut éviter de confondre les fraudes avec la comptabilité créative¹¹. D'après la définition de Gillet (1998) : « la comptabilité créative est l'ensemble des techniques, des options et des espaces de liberté laissés par les textes comptables qui, sans s'éloigner de la norme et des exigences de la comptabilité, permettent aux dirigeants d'une entreprise de faire varier le résultat ou de modifier l'aspect des documents comptables ». Aussi, Stolowy (2000) propose de définir la comptabilité créative comme « un ensemble de procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'augmentation ou de réduction ou la présentation des états financiers, sans que ces objectifs ne s'excluent mutuellement ». Les fraudes sont illégales et n'ont rien de créatif.

Les nombreux dispositifs de contrôle préventifs contribuent à diminuer les risques de fraude mais ne mettent pas les entreprises à l'abri pour autant. Pour pouvoir satisfaire les nombreuses exigences de leurs différentes parties prenantes « stakeholders », certains dirigeants n'hésitent pas à user (voire abuser) de pratiques comptables dites « créatives » ou « agressives », la question à poser est : le contrôle interne peut-il contribuer à l'efficacité opérationnelle ? Quelle est l'utilité d'une information sur le contrôle interne ? L'établissement d'un corps de normes de contrôle interne qui sont pertinentes, intelligibles et accessibles permet-il de renforcer la transparence recherchée ? Une information sur les éléments du contrôle interne contribue à améliorer la transparence financière dans la mesure où elle renseigne sur l'ensemble des procédures mises en place pour prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de la société, de celles garantissant la fiabilité de l'information comptable et financière, mais aussi du respect des lois et de la réglementation.

3.2. Des informations sur le risque et sa gestion

Les entreprises opèrent dans un environnement incertain. Elles doivent faire face à l'émergence des risques de plus en plus nombreux et diversifiés. Selon le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report II, 2004), prolongement du COSO Rport I (1992), « The enterprise Risk Management – Integrated Framework » traduit en français par : « Le management des risques de l'entreprise » (IFACI et PriceWaterhouse Coopers Landwell, 2005, p. 5)

¹¹ La comptabilité créative est apparue dans la littérature anglo-saxonne durant les années 1970, notamment avec les travaux d'Argenti (1976) sur les défaillances des entreprises et ceux de watts et Zimmerman (1978, 1986, 1990) fondant la théorie positive comptable.

est défini comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Il s'apparente à une méthodologie d'évaluation et de repérage des risques susceptible d'entraver la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation et implique tous ses membres et ce, à tous les niveaux. Les risques peuvent être classés en plusieurs catégories. La littérature a distingué les risques stratégiques, opérationnels, informationnels et réglementaires. K. Lajili et D. Zéghal (2005), distinguent une cartographie composée de 15 catégories de risque tel que : le risque financier, de technologie et financier. Dans ce cadre, le contrôle interne¹² est considéré comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise sensé réduire les risques auxquels l'entreprise est exposée (E. Ebondo Wa Mandzila, 2006, [2]). Par ailleurs, la commission Treadway, dans son premier rapport intitulé : *Internal Control Integrated Framework* (COSO I Report, 1992, 1994) dépassait les définitions traditionnelles du contrôle interne qui le réduisait à des procédures administratives de protection du patrimoine et de fiabilisation des informations financières et de gestion pour donner lieu à une nouvelle squelette du contrôle interne permettant d'atteindre les trois objectifs (optimisation et efficacité des opérations, qualité des informations financières, conformité à la réglementation). Le contrôle interne s'apparente ainsi à un mécanisme de gouvernement d'entreprise ou de gestion des risques sensé réduire les risques auxquels l'entreprise est exposée (E. Ebondo Wa Mandzila et D. Zéghal, 2009). Le risque est le corollaire de toute croissance et création de valeur. Si les risques ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ils peuvent affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. La gestion des risques « comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société » (AMF, 2010). Le management des risques est en même temps le prolongement du contrôle interne et une composante majeure du dispositif de gouvernement d'entreprise (Figure ci-dessous).

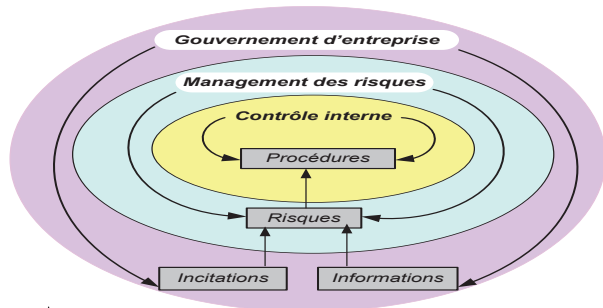


Fig. Contrôle interne et management des risques : deux mécanismes pilotés par le gouvernement d'entreprise

Deux types de relation sont mis en exergue par le schéma 1 : le contrôle interne avec le management des risques d'une part et le management des risques avec le gouvernement d'entreprise d'autre part. En effet, le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société. Simplement, sous quelles conditions, l'équilibre entre les deux dispositifs peut-il être assuré ? On peut penser conjointement à la culture du risque propre à l'entreprise et aux valeurs éthiques de

l'organisation. Autrement, si on met en place un contrôle, c'est qu'il y a des risques, s'il y a des risques et qu'on ne met pas en place un contrôle, c'est qu'il y a un problème...

Aussi, l'intensification du débat sur l'intégration du gestionnaire de risque au conseil d'administration accompagne davantage la croissance de la demande du gouvernement d'entreprise. Deux principales relations lient le management des risques au gouvernement d'entreprise. La plus importante est « la relation entre l'information et la surveillance où les gestionnaires doivent fournir une information à jour et pertinente au conseil d'administration et aux contrôleurs financiers sur les risques les plus importants aux quels l'entreprise fait face et sur l'efficacité des processus de gestion des risques adaptés une fois que les incertitudes sont révélées » (K. Lajili et D. Zéghal, 2005). La deuxième relation concerne le lien entre l'information et l'incitation. Dans ce cas, le conseil d'administration propose aux cadres dirigeants une rémunération visant à les inciter à agir au mieux des intérêts des actionnaires. On peut comprendre alors le fondement de la création d'un comité d'audit tel que prévu par la LRSF. Cette disposition est une réponse aux exigences liées au gouvernement d'entreprise pour faire face aux risques comptables et financiers, aux risques de sur-rémunération et à ceux que fait courir la nomination d'un dirigeant incompétent.

3.3. La fiabilité de l'information comptable et financière

La LRSF, LSF et SOX visent à assurer une plus grande fiabilité et transparence de l'information comptable et financière par la qualité du contrôle interne. Autrement, une relation de cause à effet existe entre l'existence et la qualité du contrôle interne et la fiabilité de l'information comptable et financière. En effet, cette relation est plutôt contingente (Cappeletti, 2006). « *L'information comptable et financière résulte de pratiques sociales, influencée par des politiques, qui limitent sa capacité à représenter fidèlement la performance d'une entreprise* ». En outre, la qualité du contrôle interne n'est pas spontanée et dépend de l'organisation. En des termes plus précis, un contrôle interne de qualité peut-il garantir que l'information soit fiable et transparente ? Si c'est le cas, cela revient à dire que le lien entre contrôle interne et information comptable est régi par un phénomène automatique et passif de régulation, ce qui est absurde puisque ce lien est plutôt alimenté par un phénomène actif d'équilibrage dans le sens de Piaget (1975). Selon Colasse (2002) « *la comptabilité est influencée par une politique et une stratégie comptable, et elle résulte d'un jeu social* ». Ainsi, les données comptables, quelle que soit la qualité du contrôle interne, s'éloignent d'une mesure économique fiable de la performance effective de l'entreprise (Stolowy, 2000). La représentation comptable procède de la mise en œuvre d'une politique comptable pour influencer et convaincre le lecteur des comptes, tout en contrôlant, techniquement et dans la mesure du possible, ses résultats comptables. Construit sur ce modèle de représentation, l'information comptable ne révèle pas les éléments explicatifs de l'activité (Savall, 1975). Son objectif est d'éclairer la création de profit. En effet, le contrôle interne est à la fois un système d'information et un système d'organisation dont la qualité n'est pas spontanée et qui pose plus particulièrement la problématique de son organisation.

4. Analyse de contenu des rapports de management sur le contrôle interne

Dans cette section, nous présentons d'abord notre méthodologie de recherche, puis nous procédons à l'analyse des résultats obtenus.

4.1. Méthodologie de recherche

Notre approche est basée sur le fait que le rapport de gestion (ou rapport d'activité ou annuel) publié par les entreprises est censé contenir des informations sur le système de contrôle interne mis en

¹² Au même titre que l'audit.

place par la société. En effet, la rédaction de ce rapport incombe à la direction. Nos choix méthodologiques peuvent être qualifiés par leurs simplicités, certes, mais aussi ambitieux. Ambitieux puisqu'ils ont pour vocation de fournir une lecture significative et systématique de la conception du contrôle interne par les dirigeants des principales entreprises tunisiennes. Nous n'avons donc pas l'intention d'être représentatifs. La LRSF a limité le champ d'application de l'obligation aux sociétés faisant appel public à l'épargne. Nous avons délibérément opté pour le contexte tunisien puisque Gumb et Noël (2005) ont déjà étudié le cas des entreprises françaises et ont conclu la prédominance des aspects juridiques, comptables et financiers et l'importance de la notion du risque. Il s'agit, en plus, de reconnaître la nécessité d'évaluer les procédures de contrôle interne. Cependant, l'absence d'aveu quant à des insuffisances de contrôle rencontrées, remettent en cause, de façon critique, la fiabilité de la communication financière de la firme. Ce qui fait que les failles potentielles du contrôle interne demeurent du domaine du caché.

Notre choix s'est porté sur les entreprises faisant appel public à l'épargne cotées à la bourse de Tunisie, dont il nous a semblé facile d'obtenir les rapports de façon exhaustive. Les quelques rapports que nous avons consultés nous ont confirmé l'hétérogénéité des contenus qui varie entre l'explicitation claire des faiblesses jusqu'à l'absence de référence à l'existence d'un système de contrôle interne. Les cas d'absence de rapport de gestion sont nombreux. Pour la récupération des rapports, nous nous sommes, délibérément, basés sur le site internet de TUSTEX¹³. Nous avons cependant, été contraints par plusieurs cas d'absence de rapport, de l'ordre de 45 sur un total de 65 sociétés inscrites sur ce site (près de 70%). Ceci nous a amené à procéder autrement en adoptant une méthode de recherche de rapports de gestion individuels publiés dans les sites internet des sociétés. Et mêmes si le rapport existe, il ne fait aucune référence au système de contrôle interne. Au total, huit rapports de gestion ne contiennent aucune référence au contrôle interne, soit $8/65 = 12\%$.

La collecte des rapports annuels a été effectuée en décembre 2010. Les documents de référence (généralement en format PDF), correspondant à l'exercice 2007, ont été téléchargés. Ce choix est intentionnel pour deux raisons, d'abord, vu que la loi LRSF a été adoptée en octobre 2005, le but est d'explorer les cas de respect ou de non respect de cette loi, ensuite, en visitant le site internet de TUSTEX, nous nous sommes rendus compte que c'est pratiquement le seul exercice où des rapports de gestion sont annexés. Nous avons donc extrait la partie réservée au rapport sur le contrôle interne, par « copier / coller ». Cette opération était compliquée, longue et délicate (rapports quasi absents dans TUSTEX, non publication dans les autres cas). A l'aboutissement de cette étape de collecte, nous disposions de 25 rapports, que nous avons considérés comme des réponses à la question fictive «quelles sont les procédures de contrôle interne pratiquées dans votre société ? ». Nous avons décidé de ne pas prendre en considération la taille des entreprises en raison de la difficulté d'utilisation d'un indicateur non discutable. La différenciation entre les sociétés se fait par rapport à la dénomination sociale ainsi que le secteur d'activité. L'analyse a été effectuée en deux phases. D'abord, nous avons extrait le corpus relatif au contrôle interne à partir des rapports annuels vers un fichier Word sous forme de tableau avec indication du nom de la société ainsi que son secteur d'activité. Ensuite, nous avons synthétisé les différents discours en faisant des croisements systématiques. Ce travail exploratoire nous a conduit à tester l'occurrence de 11 variables et à détecter des dépendances significatives. Le tableau 2 récapitule et explicite ces variables.

Tableau 2 : Listing des variables

Intitulé	Détails	Occurrences
1. Contrôle interne	Contenu du rapport sur le contrôle interne	50
2. Principes	Se réfère ou non aux principes organisationnels et de contrôle interne	5
3. Procédures écrites	Fait mention ou non de l'écriture des procédures	36
4.Refonte	Mise en place ou non d'une réforme au sein de la société	1
5.Risque	Mentionne ou pas la maîtrise des risques	34
6.Reporting des anomalies	Reconnaître le reporting des anomalies comme élément du rapport sur le contrôle interne	2
7.Conseil d'administration	Il existe ou non un conseil d'administration	16
8.Audit interne	Il existe ou non un audit interne	13
9.Comité d'audit	Il existe ou non un comité d'audit	2
10.Développement durable	Evoque, ou non le développement durable	1
11. Sécurité	Reconnaître la sécurité comme objectif du contrôle interne	9

4.2. Des rapports faisant référence au gouvernement d'entreprise

Un accent particulier est mis sur le gouvernement d'entreprise et ses mécanismes de contrôle. Une recherche a été effectuée afin de découvrir les principales occurrences. Les plus recherchées concernent les comités, l'audit interne, l'audit externe, le conseil d'administration, et des administrateurs indépendants. Le comité d'audit « permet de veiller au respect de la mise en place du système de contrôle interne de nature à promouvoir l'efficacité, la protection des actifs de la société, la fiabilité de l'information financière et le respect des dispositions légales et réglementaires ». Il a été cité quatre fois soit 16% des occurrences relatives au lexique « Comité ». Le comité permanent d'audit « assure un suivi strict en examinant avec attention les travaux des structures de contrôle périodique, en validant leur programme de travail ainsi que les différents rapports qu'elles élaborent ». Il a été cité onze fois, soit 44% des occurrences. Le comité exécutif de crédits « assure le suivi de la politique de financement de la société (conditions de financement, montants accordés, répartition sectorielle, taux d'intérêt pratiqués) tels qu'elle a été arrêtée par le Conseil d'Administration ». Il a été cité quatre fois, soit 16 % des occurrences. Le comité de suivi des engagements « a pour mission de suivre la concentration des risques ainsi que d'analyser les signes précurseurs de nouvelles tombées d'impayés ». Le comité de rémunération des mandataires se charge « d'examiner tous les éléments liés à la rémunération des dirigeants : la partie fixe et le bonus ainsi que les stock-options et les avantages en nature ».

Le Comité du Contrôle Général, bien que cité une seule fois, se voit attribuer un rôle clef. Il a pour mission de faire l'état des lieux du système de contrôle interne. Il intervient également pour garantir le bon déroulement du plan de tournée annuel. Ses membres participent aux débats pour conclure les missions conduites au cours du mois précédent. Ils veillent ainsi à la bonne application des recommandations en vue de faire le point sur l'application de la surveillance permanente. Les entreprises tunisiennes, objet de notre étude, font le lien entre les éléments du contrôle interne et le gouvernement d'entreprise. En effet, les recommandations sur le gouvernement d'entreprise préconisent la

¹³ Lancé en septembre 1999, Tustex est l'un des sites boursiers et économiques en Tunisie avec une moyenne mensuelle de plus de 160 mille pages vues (Source : Estat).

création de comités spécialisés qui ont pour mission de préparer les décisions prises par le conseil d'administration.

4.3. Des rapports évaluatifs versus descriptifs

La LRSF impose au conseil d'administration l'insertion dans le rapport de gestion des éléments du contrôle interne. Cette loi n'a pas précisé la nature et la consistance de telles insertions. En plus, il n'existe pas, en Tunisie, de référentiel¹⁴ qui « devrait constituer un outil de gestion au service des entreprises faisant appel public à l'épargne » (AMF, 2007). Cette observation nous envoie vers une autre direction de notre étude : l'évaluation versus la description. En dépit du petit nombre de citation (4 occurrences dans 25 rapports), la signalisation de l'esprit général du rapport sur le contrôle interne permet de faire des comparaisons dans le temps et dans l'espace. Loin de faire référence à une évaluation du système de contrôle interne, les citations du lexique « évaluation » visent une diversité d'utilisations. Par « Autoévaluation », on cible « une activité de contrôle et une source de remontée d'informations sur les risques et sur le niveau de contrôle faisant intervenir tous les niveaux hiérarchiques inférieurs ». Le management délègue aux opérationnels la responsabilité de leur propres contrôles. Ils sont tenus de fournir des informations sur l'état de fonctionnement des principaux contrôles. L'autoévaluation implique l'accommodement de la démarche du contrôle interne par les opérationnels et donc un meilleur ciblage des missions d'audit interne. Même si un service audit interne existe au sein de l'entreprise, comme c'est le cas pour BH Banque de l'habitat, l'autoévaluation participe à l'optimisation de son intervention en ciblant les problèmes à risque et à éviter de faire des audits rotationnels qui couvriraient l'ensemble de l'organisation. Cependant, la question reste de savoir si les récits des opérationnels s'éloignent de la réalité. Pour le reste des rapports, une vision descriptive monopolise les éléments sur le contrôle interne. Des thèmes précis trouvent leurs importances tels que les niveaux de contrôle, l'attribution des unités de contrôle, le recueil des risques, les comités spécialisés, le système d'information, etc.

Quelques extraits de rapports donnent l'impression d'une volonté d'évaluer le système de contrôle interne mis en place. Néanmoins, les éléments qui corroborent l'opinion sont sans trace et la taille réduite du tel rapport est source d'ambiguïté et d'incomplétude. C'est le cas par exemple de SIPHAT, dont le rapport est composé de 9 lignes. La partie dominante accorde une appréciation positive aux procédures de contrôle interne qui « sont satisfaisantes, et répondent dans une large mesure aux principes organisationnels et de contrôle interne généralement admis, hormis certains volets ou mesures qui pourraient être pris à des fins d'amélioration ». Ces mesures concernent l'inventaire des immobilisations et la méthode de calcul du prix de revient. Ces réserves donnent l'empreinte que la société émettrice, spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation des produits pharmaceutiques, a identifié tous ces risques, prévu toutes les procédures appropriées et les seules insuffisances sont plutôt relatives au domaine comptable.

5. Conclusion

La multiplicité de dispositions légales régissant la transparence et renforçant le rôle des commissaires aux comptes, traduit la volonté du législateur d'améliorer le fonctionnement des entreprises et de restaurer la confiance des investisseurs. Or, quelque soit le nombre de mesures et la consistance de dispositions de modernisation et de renforcement du rôle de l'organe de gestion des comptes, on n'a jamais la certitude d'aboutir à une parfaite et totale transparence. Le nombre élevé de

dispositions conduit vers une « inflation législative » difficile à maîtriser et fastidieuse à appliquer. Cet excès de mesures finira par imposer un ordre moral utopique et « contre productif ». En fait, la transparence parfaite ne se décrète pas, ce qui conduit à affirmer que la « transparence imposée » doit être inévitablement accompagnée par une transparence « spontanée ». Celle-ci se base sur un ensemble de fondements éthiques régissant le comportement de l'ensemble des intervenants.

Une étude de contenu a été effectuée sur un échantillon de 25 rapports de sociétés tunisiennes faisant appel public à l'épargne. Nous avons d'abord extrait le corpus relatif au contrôle interne à partir des rapports annuels vers un fichier Word sous forme de tableau avec indication du nom de la société ainsi que son secteur d'activité. Nous avons, ensuite, synthétisé les différents discours en faisant des croisements systématiques. Ce travail exploratoire nous a conduit à mettre en évidence la tendance qui domine les rapports examinés à savoir la description des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société émettrice. Les rapports examinés mentionnent la mise en place de procédures d'approbation et de suivi des risques. Un accent particulier est mis sur le gouvernement d'entreprise et ses mécanismes de contrôle. Une recherche a été effectuée afin de découvrir les principales occurrences. Les plus recherchées concernent les comités, l'audit interne, l'audit externe, le conseil d'administration, et des administrateurs indépendants. Une vision descriptive monopolise les éléments sur le contrôle interne. Des thèmes précis trouvent leurs importances tels que les niveaux de contrôle, l'attribution des unités de contrôle, le recueil des risques, les comités spécialisés, le système d'information, le contrôle de gestion, ... Des extraits de rapports donnent l'impression d'une volonté d'évaluer le système de contrôle interne mis en place. Néanmoins, les éléments qui corroborent l'opinion sont sans trace et la taille réduite du tel rapport est source d'ambiguïté et d'incomplétude.

REMERCIEMENTS

L'auteur adresse ses remerciements aux rapporteurs de la revue pour leurs remarques et suggestions.

REFERENCES

- Cappelletti L. (2004). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne? *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 12, Volume 1, pp. 27-43.
- Charron J.O. (2004). L'idéologie de la transparence dans l'audit: une approche de sa dimension médiatique. *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro thématique, Juin, pp. 105-132.
- Colasse B. (2002). *Comptabilité générale*, Paris, Economica, (7e édition).
- Davidson RA, Neu D. (1993). A Note on the Association between Audit Firm Size and Audit Quality. *Contemporary Accounting Research*, 9(2): 479-488
- DeAngelo L.E. (1981). Auditor size and audit quality, *Journal of accounting and Economics*, vol. 3, pp. 183-199
- Deloitte (2005). Communiqué de presse du 19 mai.
- Ebondo wa mandzila E. (2006). La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, L'harmattan.
- Ebondo Wa Mandzila E. et Zéghal D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire. *Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion* : 237-238.
- Gumb B. et Noël C. (2007). Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours. *Comptabilité Contrôle Audit* ; 13, Volume 2 : 97 – 126.

¹⁴ Le référentiel le plus répandu est, sans conteste, le document américain publié en 1992, et intitulé « Internal Control – Integrated Framework », plus connu sous l'appellation de COSO.

- Lajili K et Zéghal D. (2005). Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise, *Revue Gestion Internationale*, Vol. 30, n°3, p. 107.
- Le Maux J., Melyon G. et Alloul A. (2005). La communication des sociétés cotées sur le contrôle interne. *Revue Française de Comptabilité* ; 374 : 29 – 30.
- Piaget J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement*, PUF.
- Pigé B. (2000). Qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes, *Comptabilité Contrôle audit*, Vuibert, pp. 133-151.
- Renard J. (2007). *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris : Eyrolle.
- Rioux M. (2003). À la rescousse du capitalisme américain : la loi Sarbanes-Oxley. *Observatoire des Amériques* ; janvier.
- Savall H. (1975). *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, thèse université Paris IX-Dauphine, 1974, Dunod, 1ère édition 1975, 2^e édition 1979, 3^e édition, Economica, 1989.
- Smaili N., Labelle R. et Stolowy H. (2009). La publication d'une information financière non-conforme à la loi et aux normes : Déterminants et conséquences. *Comptabilité Contrôle Audit* ; 15, Volume 1 : 159 – 198.
- Stolowy H. (2000). Comptabilité créative. *Encyclopédie de Comptabilité, contrôle de gestion et Audit* (sous la direction de B. Colasse) : Economica : 157-178.
- Stolowy H. et Breton G. (2003). La gestion des données comptables : une revue de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit* ; 1, mai : 125-152.
- Van der Geer, J., Hanraads, J. A. J., & Lupton, R. A. (2000). The art of writing a scientific article. *Journal of Science Communication*, 163, 51–59.